

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра экономики и менеджмента

**Модель системы дополнительного образования
в организации высшего образования**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа

допущена к защите

Зав. кафедрой:

д.п.н., профессор

_____ С.Л.Фоменко

подпись

«___» _____ 20__ г.

Нормоконтролер:

Специалист кафедры Э и М

_____ О.В.Смоленцева

«__» _____ 20__ г.

Исполнитель:

Хрусталева Юлия Владимировна

студент МИО–1501 группы

Направление подготовки

«38.04.02 – Менеджмент»

(подпись)

Научный руководитель:

Фоменко С.Л.

д.п.н., профессор

(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. Теоретические основы системы дополнительного образования в организации высшего образования.....	11
1.1. Система дополнительного образования в организации высшего образования: понятие, структура, значение на современном этапе.....	11
1.2. Требования к системе дополнительного образования в организации высшего образования в современных условиях.....	20
1.3. Этапы создания модели дополнительного образования в организации высшего образования.....	32
Выводы по первой главе.....	44
Глава 2. Результаты опытно – поисковой работы по созданию модели дополнительного образования в учебном подразделении (ИМиП) педагогического университета.....	45
2.1. Анализ деятельности Института менеджмента и права в системе дополнительного профессионального образования.....	46
2.2. Новая модель системы дополнительного образования в Институте менеджмента и права УрГПУ.....	65
2.3. Методические рекомендации по реализации модели системы дополнительного образования в организации высшего образования.....	75
Выводы по второй главе.....	91
Заключение.....	93
Список Использованной литературы.....	98

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования.

В современных социально–экономических условиях, когда жизнь предъявляет все более жесткие требования как к профессиональным качествам, так и к личностным, когда скорость обновления информации во всех сферах деятельности человека становится всё выше, создаются все предпосылки для развития и деятельности организаций в области дополнительного образования, которые могут удовлетворить запросы потребителей на разных этапах их жизни. Больше всего на эту роль, на наш взгляд, подходят организации дополнительного образования в вузах, имеющие давнюю историю и огромный ресурсный потенциал, но, к сожалению зачастую являющиеся очень инертными в своей деятельности в силу традиционности подходов в организации образовательного процесса.

Степень научной разработанности проблемы.

Анализируя научно–теоретические и практические материалы по проблеме моделирования системы дополнительного образования в организации высшего образования, мы пришли к выводу, что наиболее целесообразным представляется комплексный подход к проблеме через классификацию источников по следующим направлениям:

- компетентностный подход в образовании (В.И. Байденко, Э.Ф.Зеер, И.А. Зимняя, А.К.Маркова, А.В. Хуторской и др.);
- дополнительное профессиональное образование (Б. Г. Ананьев, Э.Ф.Зеер, С.И. Змеев, М. Т. Матвеева, А.М.Новиков, И.Д. Чечил и др.);
- менеджмента и маркетинга (И. В. Алешина, В. Р. Веснин, П. Ф. Друкер, М. Х. Мескон, Г.Минцберг, А.П. Панкрухин и др);
- непрерывного дополнительного образования (А.Г. Асмолов, В.И. Байденко, А.В. Мудрик, А.М. Новиков, В.А. Сластенин, А.И. Субетто и др.);
- развития личности в дополнительном образовании (В. А. Березина, А. К. Бруднов, В. А. Горский, М. Б. Коваль);

- тьюторства (Л. В. Бендова, Ю. Л. Деражне, С. И. Змеев, Т. М. Ковалева, Н. В. Рыбалкина, С. А. Щенников и др.);
- бизнес–моделирования (Г. Чесбро, А. Остервальдер, М. Портер, Г. Хамел, М.Хаммер, Дж.Чампи и др).

В то же время, анализ специальной литературы показал, что вопросы разработки комплексной модели в системе дополнительного образования в организациях высшего образования с учетом всех современных требований непрерывного образования не получили достаточного отражения.

Изложенное выше, позволило выделить следующие **противоречия**:

- между необходимостью проектирования и внедрения современной и эффективной системы дополнительного непрерывного образования как системы, направленной на развитие личности в целом, на протяжении всей жизни, а не только профессиональных компетенций в поствузовском образовании, и неразработанностью методов и подходов, необходимых для ее эффективной организации;
- между современными запросами потребителей в образовательных услугах и оперативности реакции системы дополнительного образования вуза в готовности их предоставить;
- между современными тенденциями в области образовательных технологий и существующими традиционными подходами.

Выявленные противоречия помогли определить **проблему** исследования, которая заключается, в необходимости создания модели дополнительного образования в системе высшего образования удовлетворяющую требованиям государства и запросам потребителей в получении образовательных услуг и продуктов, в условиях не разработанности методологии построения таких моделей.

Объект исследования – система дополнительного образования в организации высшего образования.

Предмет исследования – принципы, условия, факторы, способствующие созданию современной модели дополнительного образования в системе высшего образования.

Цель – разработка модели системы дополнительного образования в организации высшего образования.

Для достижения цели необходимо решить ряд **задач**:

- дать анализ системы дополнительного образования в Российской Федерации на современном этапе развития;
- определить требования к системе дополнительного образования в организации высшего образования в современных условиях;
- рассмотреть этапы создания модели дополнительного образования в организации высшего образования;
- проанализировать деятельность ЦНО ИМиП УрГПУ в системе дополнительного образования организации высшего образования;
- разработать концепцию и новую модель дополнительного образования ЦНО ИМиП УрГПУ;
- разработать рекомендации по внедрению разработанной модели ЦНО ИМиП УрГПУ.

Исследовательская **гипотеза** исследования заключается в том, что модель дополнительного образования в системе высшего образования будет эффективной при наличии следующих условий:

- повышения эффективности работы за счет организационных изменений в менеджменте организации;
- привлечения большего количества потребителей образовательных услуг за счет ориентированности на потребности и запросы различных слоев населения в дополнительном образовании в целом, а не только в дополнительном профессиональном образовании;
- создания конкурентоспособный образовательный продукт, за счет использования внутреннего кадрового потенциала, современных педагогических и IT технологий;

- завоевания новой целевой аудитории за счет изменения маркетинговых стратегий по продвижению образовательных услуг;
- создание системы нацеленной на удержание клиентов, переход от предложения разовой образовательной услуги (одной образовательной программы) к предложению набора образовательных программ, составляющих индивидуальную траекторию обучения.

Основные этапы проведенного исследования:

На первом этапе (2015–2016 гг.) проводилось исследование теоретических основ проблемы, изучалась законодательная литература, методическая, диссертационные исследования, освещающие различные аспекты проблемы создания и функционирования моделей организаций. На основании проведенного анализа существующих концепций и теорий формулировались исходные позиции исследования. Проанализированы особенности создания модели дополнительного образования в системе высшего образования.

На втором этапе (конец 2016–начало 2017 гг.) на основе проведенных наблюдений и анализе документов, была разработана существующая модель дополнительного образования в вузе, на базе Центра непрерывного образования ИМиП УрГПУ. Проводился сбор и анализ данных потребностей в образовательных услугах. Проанализированы современные методы продвижения образовательных услуг. Определены перспективные направления образовательных услуг.

На третьем этапе (середина 2017 года) на основе проведенных исследований была разработана современная модель дополнительного образования в вузе, предложены методические рекомендации по внедрению разработанной модели в ЦНО ИМиП УрГПУ.

Методы исследования:

В работе использованы теоретические методы анализа научной литературы, анализа документов, статей и монографий, материалов научных

конференций и семинаров, нормативных документов государственных органов власти Российской Федерации, эмпирические методы: наблюдение, первичный анализ статистических данных и вторичный результатов ранее проведенных исследований; метод моделирования.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования:

– разработаны и теоретически обоснованы современные принципы организации дополнительного образования в вузе, такие как:

1) принцип сквозного информального образования личности, на протяжении всей жизни, через индивидуальную образовательную траекторию и как следствие введение института тьюторства в систему дополнительного образования;

2) принцип постоянства клиентов, переход к представлению комплекса образовательных услуг (продуктов), учитывающих потребности личности, на разных этапах жизни;

3) принцип равномерного развития всех компетенций, в том числе личных и социальных компетенций, а не только профессиональных;

4) принцип эффективности работы сотрудников, через введение системы КРІ в мотивации сотрудников.

Все эти принципы позволяют организовать эффективную работу организации, расширить спектр образовательных услуг и охватить большую целевую аудиторию.

– на базе разработанных принципов предложена современная бизнес–модель дополнительного образования в условиях системы высшего образования, включающая в себя современные подходы к структуре, менеджменту организации, образовательному процессу и маркетингу.

Практическая значимость. Представленная модель дополнительного образования в организации высшего образования (ДО ВО), что может выступить основой для модернизации системы дополнительного образования в образовательных учреждениях ВО.

Положения, выносимые на защиту:

В отличие от распространенной модели дополнительного образования в системе высшего образования, особенно региональных вузов, в которой реализуется дополнительное профессиональное образование после получения базового профессионального образования, мы утверждаем, что современная модель системы дополнительного образования в вузе должна быть направлена на:

- многовекторный компетентностный подход развития личности на протяжении всей его жизни, структурированный, через индивидуальную образовательную траекторию;

- внедрение в работу современных образовательных технологий, организационно–управленческих технологий, методов и форм взаимодействия с потребителями образовательных услуг.

Утверждаем, что для более эффективной работы системы дополнительного образования в вузе необходимо пересмотреть содержательное наполнение группы взаимосвязанных компонентов:

- целевая аудитория или потребители (развитие системы и её компонентов с учетом запросов потенциальных потребителей и инновационных процессов проходящих в обществе и в образовании);

- организационно–управленческого (менеджмент) (обеспечение организационного развития системы);

- образовательного процесса (обеспечение современных форм и методов образовательного процесса);

- маркетингового (продвижение образовательных услуг и продуктов), в концепции 4P (PRODUCT– Продукт; PRICE – Стоимость; PLACE – Место реализации; PROMOTIONAL – Продвижение).

Публикации. По теме работы автором опубликованы 4 научные статьи, в том числе 1 – в издании из рекомендованного списка ВАК.

Структура работы:

ВКР изложена на 131 страницах печатного текста (в том числе 21 страница приложений), включает 30 таблиц, 17 рисунков, 6 приложений и 86 библиографических источников.

Основное содержание ВКР:

Во «Введении» обоснована актуальность исследования, сформулированы объект и предмет, цель и задачи работы, этапы исследования, определена научная новизна, теоретическая и практическая значимость ВКР, сформулированы положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Теоретические основы системы дополнительного образования в организации высшего образования» произведен анализ таких базовых понятий как дополнительное образование, дополнительное профессиональное образование, непрерывное образование, дополнительное непрерывное образование, их основных компонентов и функций, раскрыта структура дополнительного образования, требования, предъявляемые к дополнительному образованию. Рассмотрены этапы создания модели дополнительного образования в организации высшего образования.

Во второй главе «Результаты опытно – поисковой работы по созданию модели дополнительного образования в учебном подразделении (ИМиП) педагогического университета» приведены результаты опытно – поисковой работы по созданию модели дополнительного образования в учебном подразделении (ИМ и П) педагогического университета, даны методические рекомендации по реализации модели системы дополнительного образования в организации высшего образования.

В «Заключении» сформулированы основные выводы по исследованию ВКР.

Список публикаций в рамках написания ВКР:

1. Гаврилов, Д. Е. Проблемы применения стратегического подхода к управлению образовательными учреждениями высшего образования в современных условиях [Электронный ресурс] / Д. Е. Гаврилов, А. Б. Хрусталева, Ю. В. Хрусталева // Globus. Серия: Психология и Педагогика. – 2017. – Вып. 6 (21). – С. 4–10. – URL : <http://globus->

science.ru/Archive/new/Psikhologia_i_pedagogika_june_2017.pdf (дата обращения: 28.05.2017).

2. Хрусталева, А. Б. Модель дополнительного профессионального образования для организации профессиональной реабилитации людей с ограниченными возможностями здоровья [Текст] / А. Б. Хрусталева, Ю. В. Хрусталева // Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы : сб. науч. ст. : IV Междунар. науч.–практ. конф. / Урал. гос. пед. ун–т ; под науч. ред. А. А. Симоновой, С. Л. Фоменко. – Екатеринбург, 2016. – С. 217–223.
3. Хрусталева, А. Б. Смарт–технологии в системе высшего профессионального образования: через игровые симуляторы к компетенциям [Текст] / А. Б. Хрусталева, Ю. В. Хрусталева // Инновационное обеспечение уровневого образования студентов в высших учебных заведениях : сб. науч. ст. / Курган. гос. ун–т ; отв. ред. Г. М. Федосимов. – Курган, 2017. – С. 287–291.
4. Хрусталева, Ю. В. Структурные элементы системы ДПО и их роль в повышении эффективности их работы [Текст] / Ю. В. Хрусталева // Молодежь в XXI веке: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент : сб. науч. ст. / Урал. гос. пед. ун–т ; под науч. ред. И. А. Симоновой, М. С. Кривошековой. – Екатеринбург, 2016. – С.248–252.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Система дополнительного образования в организации высшего образования: понятие, структура, значение на современном этапе

В связи с введением в действие профессиональных стандартов и реализации концепции «образование через всю жизнь» главной задачей дополнительного образования становится организация как дополнительное профессиональное образование специалистов по направлениям деятельности, так и организация удовлетворения потребностей граждан в самообразовании (дополнительные общеобразовательные программы).

Так в Федеральном законе Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», статье 10 п.п. 2 определены уровни образования «Образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование)» [53], в главе 10 (статьи 75 и 76), прописаны цели, задачи, особенности и другие положения в области дополнительного образования, в том числе – взрослых.

Структура дополнительного образования согласно № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» представлена на рисунке 1.

Квалификация, указываемая в документе установленного образца о квалификации, дает право его обладателю заниматься профессиональной деятельностью или выполнять трудовые функции, указанные в квалификации. Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим неудовлетворительные результаты на итоговой аттестации, а

также лицам, освоившим только часть образовательной программы и отчисленным из образовательной организации, может быть выдана справка об обучении с указанием периода обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому организацией.

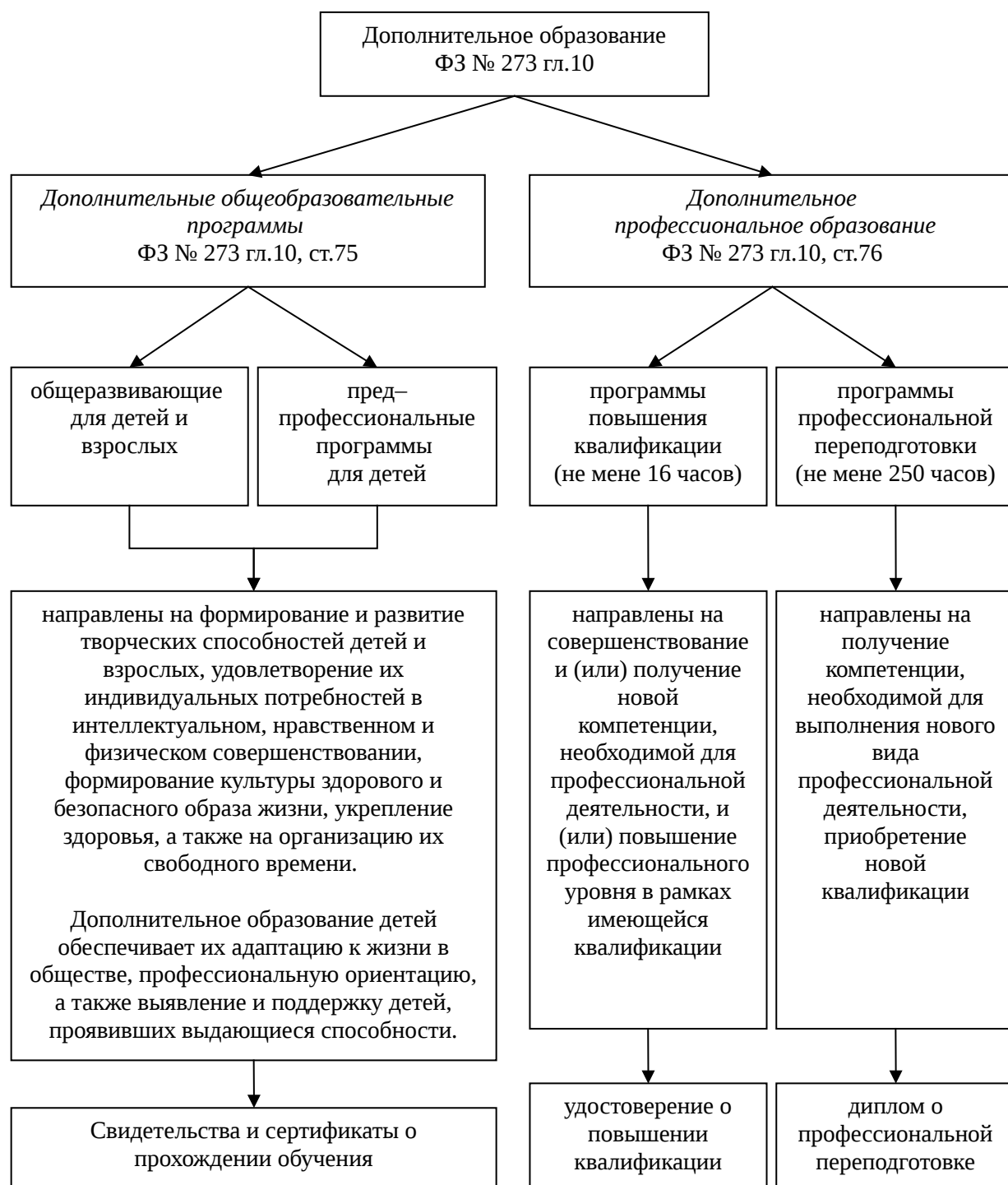


Рис.1. Структура дополнительного образования

Так же в № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» определено статьи 76 п.п. 10, что «программы профессиональной

переподготовки разрабатываются на основании установленных квалификационных требований, профессиональных стандартов и требований соответствующих федеральных государственных образовательных [стандартов](#) среднего профессионального и (или) высшего образования к результатам освоения образовательных программ» [53], в той же статье п.п. 11 «дополнительная профессиональная образовательная программа может реализовываться в формах, предусмотренных настоящим Федеральным законом, а также полностью или частично в форме стажировки» [53]. Стажировка направлена на формирование и закрепление на практике профессиональных знаний и компетенций.

В рамках дополнительного профессионального образования можно проводить консультационную деятельность – консультирование потребителей образовательных услуг по отдельным вопросам профессиональной деятельности и профессиональной подготовки.

Образовательную деятельность в рамках дополнительного профессионального образования осуществляют:

- центры ДПО, являющиеся структурными подразделениями среднего профессионального образования (СПО) (колледжи), высшего образования ВО (институты, академии, университеты) ;
- региональные центры повышения квалификации;
- институты повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- негосударственные центры ДПО;
- центры ДПО, подведомственные предприятиям, учреждениям и организациям.

Основная деятельность вузов в дополнительном образовании как правило осуществляется по направлению дополнительного профессионального образования.

В работах Чечил И.Д. [82] были исследованы модели дополнительного профессионального образования согласно европейским требованиям к системе ДПО. Всего было выделено три модели ДПО:

1) *традиционная модель* ДПО действует уже на протяжении более 80 лет, относится к формальному образованию и предполагает курсовую подготовку;

2) *модель дефицита* была предложена в 1968 году Джексон (Jackson), так же является формальной и направлена на восполнение отсутствующих знаний и навыков;

3) в 1994 году Д. Харгривс (D. Hargreaves) ввел понятие *посттехнократической модели*, которая направлена на непрерывное образование и интегрирует в себе формальное, неформальное и информальное образование, что дает мощный синергетический эффект.

На рисунке 2 представлен генезис развития ДПО по Чечил И.Д.



Рис. 2. Генезис моделей дополнительного профессионального образования по Чечил И.Д.

Поскольку дополнительное профессиональное образование является неотъемлемой частью дополнительного образования, которое направлено на непрерывное образование, то понятие посттехнократической модели можно перенести на всю систему дополнительного образования, то есть дополнительное образование включает в себя формальное, неформальное и информальное образование.

С точки зрения понятийного аппарата необходимо уточнить понятие «дополнительное образование».

В ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в статье 2 дано определение: «дополнительное образование – вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно–нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования» [53], а так же в статье 75 «дополнительное образование детей обеспечивает их адаптацию к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности» [53].

Ещё одна дефиниция дополнительного образования дана в словаре «Профессиональное образование» под редакцией С.М. Вишняковой:

«Дополнительное образование – [образование](#), цели и содержание которого не предусмотрены обязательной программой образовательного учреждения, однако имеют важное [значение](#) для развития человека как личности, для его жизни в обществе, соответствуют его склонностям и интересам; оно осуществляется, как [правило](#), после изучения основных образовательных программ» [5].

Можно выделить основные элементы данной дефиниции:

- дополнительное образование направлено на совершенствование и всесторонне удовлетворение потребностей человека;
- дополнительное образование имеет важное значение для развития человека и соответствуют его интересам;
- обеспечивает адаптацию к взрослой жизни детей, а так же людей попавших в тяжелую жизненную ситуацию для преодоления препятствий созданной этой ситуацией;
- осуществляет профессиональную ориентацию молодежи и лиц, которые хотят сменить сферу своей профессиональной деятельности;
- содержание программ дополнительного образования не предусмотрены основной обязательной программой;

– дополнительное образование не сопровождается повышением уровня образования.

В современных изменяющихся социально–экономических условиях, когда с одной стороны во всех секторах экономики стали востребованы специалисты высокой квалификации и необходимым набором компетенций для выполнения своих трудовых обязанностей, мобильных в получении новых знаний и компетенций, из–за быстрого изменения содержания профессиональной и трудовой деятельности, с другой стороны в современном постиндустриальном обществе производство и предоставление интеллектуальных продуктов и услуг приобретает большое значение и после достижения, фактически экспоненциально, определенного критического уровня имеет тенденцию к ускоренному росту. Система дополнительного образования является транслятором востребованных интеллектуальных продуктов к непосредственному их потребителю, так как в отличие от среднего и высшего образования может быстро реагировать на запросы потребителей. Так же в связи регулярной реорганизаций и оптимизаций многих государственных и коммерческих структур, возникает социальный запрос на переквалификацию и переобучение значительной доли трудоспособного населения.

В Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года отмечено, что «кроме качества образования значительную роль для будущего инновационного развития играют и формируемые у человека жизненные установки и модели поведения.. Ключевые для инновационного предпринимательства личностные качества – мобильность, желание обучаться в течение всей жизни, склонность к предпринимательству и принятию риска в целом недостаточно развиты по сравнению со странами с высокой инновационной активностью» [58], для развития необходимых жизненных установок к обучению одной из основных задач реализации инновационного развития страны является «адаптация системы образования с целью формирования у населения необходимых для инновационного общества и инновационной экономики знаний, компетенций,

навыков и моделей поведения, а также формирование системы непрерывного образования» [58].

Согласно документа «Концепция долгосрочного социально – экономического развития России на период до 2020г.», утвержденного Правительством России в ноябре 2008г., стратегической задачей государственной политики в сфере образования обозначено «повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, потребностям общества и каждого гражданина» [55]. Для реализации этой цели необходимо решение следующих приоритетных задач:

- обеспечение инновационного характера базового образования;
- модернизация институтов системы образования как инструментов социального развития;
- формирование механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг;
- создание современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров.

Идея «непрерывного образования» впервые была представлена П.Ленграндом на форуме ЮНЕСКО в 1965 г. В предложенной П.Ленграндом трактовке непрерывного образования воплощена гуманистическая идея: она ставит в центр процессов образования человека, которому следует создать все многообразие условий для наиболее полного развития его способностей на протяжении всей жизни. Переосмыслены этапы жизни человека: устраняется традиционное деление жизни на период учёбы, труда и профессиональной дезактуализации. Таким образом непрерывное образование это процесс продолжающийся всю жизнь, в котором существенную роль играет интеграция индивидуальных и социальных аспектов человеческой личности и её профессиональной деятельности.

Наиболее полное определение непрерывному образованию дал Р.Даве (ученый и деятель ЮНЕСКО), который определил, что «непрерывное образование — это процесс личного, социального и профессионального развития индивида на протяжении его жизни, осуществляемый в целях

совершенствования качества жизни. Это всеобъемлющая и объединяющая идея, включающая формальное, неформальное и неформальное обучение» [86], все остальные дефиниции, приводимые в различной литературе, в той или иной степени являются частным случаем данного определения.

В словаре «Профессиональное образование» под редакцией С.М. Вишняковой в свою очередь дано определение «система непрерывного образования – это единая образовательная система, трактующая образование как пожизненный процесс, обеспечивающий поступательное развитие творческого потенциала личности и всестороннее обогащение ее духовного мира. Система позволяет представить процесс развития личности, ее становление в виде «лестницы», каждая ступень которой отмечает последовательное движение человека ко все более высоким достижениям в своем образовательном уровне. «Лестница» может быть представлена следующими ступенями: грамотность (общая и функциональная) — образованность — профессиональная компетентность — культура — менталитет»[5].

Таким образом, можно сделать вывод, что дополнительное образование является частью непрерывного образования, наравне с обязательным, и его главной задачей является всестороннее развитие личности (независимо от выбранного вида деятельности или направления).

Компиляцию двух понятий «дополнительное образование» и «непрерывное образование» дала в своих работах Ильинская Я.А. «дополнительное непрерывное образование – система включения личности в ситуации социокультурного и профессионального непрерывного самосовершенствования, целью которой является удовлетворение потребностей в получении нового образования. Оно дополняет сложившуюся систему непрерывного образования в Российской Федерации, позволяя различным категориям населения (независимо от их предшествующего образования) с учетом сформировавшихся у них социокультурных и профессиональных потребностей, интересов, выстраивать свою стратегию

личностного роста, определять перспективы ее реализации через дополнительное непрерывное образование и достигать их» [28, С19].

Базовыми характеристиками дополнительного непрерывного образования являются:

- направленность на удовлетворение личностных, социокультурных, образовательных или профессиональных запросов и интересов разных категорий населения;
- ресурсная база, необходимая для реализации программ дополнительного образования в полном объеме;
- ориентированность на доступность образования для разных слоев населения вне зависимости от базового образования.

По мнению экспертов Стратегии–2020 (гл.10), группа «людей с дипломом, но без квалификации» [68, С.290] может составить в 2020 году 10–12 миллионов человек, или 20 процентов трудоспособного населения, вследствие того, что абитуриенты с низки баллом по ЕГЭ ищут такие вузы, в которых им было бы не сложно учиться. Большинству из них просто нужна «корочка», а не знания. Данной категории населения потребуется с течением времени интенсивное получение качественных компетенций в сфере их деятельности.

Таким образом, можно видеть, что система дополнительного образования в организации высшего образования является важным элементом в реализации различных Концепций развития РФ и в ближайшее время будет наиболее востребована.

После завершения профессионального обучения чередование повышения квалификации и определенного интервала времени профессиональной работы направлено на достижение следующих целей:

- 1) обеспечение приспособления к новым профессиональным требованиям, предъявляемым к непосредственным исполнителям в техническом и профессиональном развитии;
- 2) обеспечение профессиональной карьеры для перехода на более высокую карьерную ступень, путем посещения специальных курсов.

В современных экономических и технологических условиях работа и профессиональное и личностное обучение становятся все более неотделимыми друг от друга, следовательно, значение дополнительного профессионального образования через повышения профессиональной квалификации возрастает.

Таким образом, из проведенного анализа можно видеть, что в государственной стратегии развития страны уделяется большое внимание дополнительному образованию, имеющее разветвленную структуру, и способствующую развитию всех слоёв населения страны в различных направлениях их развития. Позволяет в оперативном режиме восполнять пробелы в компетенциях, а так же выстраивать долгосрочные перспективы развития, как в профессиональной траектории, так и социальных и личностных траекториях.

1.2. Требования к системе дополнительного образования в организации высшего образования в современных условиях

В современных условиях постоянно повышающихся требований ко всем ступеням образования, призванных обеспечить новое качество образования, путем создания единого образовательного пространства, для полноценного личностного и индивидуального развития граждан страны. Так согласно прогнозу долгосрочного социально–экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года от Минэкономразвития одной из приоритетных задач профессионального образования является «формирование системы непрерывного образования, позволяющей выстраивать гибкие (модульные) траектории освоения новых компетенций, как по запросам населения, так и по заказу компаний» [50,С.96]. Дополнительное образование должно содействовать индивидуализации образовательного процесса через введение института тьюторства и формирование индивидуальной образовательной траектории для каждого слушателя, которая позволит им повысить свою конкурентоспособность и

мобильность на рынке труда, как и в ближайшей перспективе, так и в будущем.

Дополнительное образование должно обеспечивать многообразие образовательных услуг и программ для удовлетворения интересов и потребностей заказчиков, образовательный процесс должен способствовать мотивации личности к самореализации, самопознанию, саморазвитию. Удовлетворение профессиональных и образовательных потребностей слушателей позволяет актуализировать у слушателей имеющиеся знания, ликвидировать образовавшиеся со временем пробелы в знаниях и компетенциях, развить всесторонне образованную личность, готовую жить в быстро изменяющемся мире, способной к освоению новой информации и принимать эффективные решения.

Трансформация системы дополнительного образования в сферу непрерывного образования предусматривает расширение целевой аудитории. По мнению ведущего мирового бизнес-эксперта Гаррет Джонстона «новый предприниматель развивает клиентов и клиентов-клиента, капитализации компании зависит от восхищения клиентов» [13].

Одной из перспективных целевой аудитории мы считаем студенческую аудиторию, так в своих работах Сущенко А.Д.[71], (УрФУ 2014 г.) исследовала мотивации студентов для получения образовательных услуг, с помощью контент-анализа открытых источников (официальных сайтов) для анализа был взят 21 вуз, которые реализовывали для студентов бакалавриата, специалитета и магистратуры 1006 программ дополнительных образовательных услуг, рассматривая результаты исследования (все показатели приведены в % к числу ответивших, Приложение 1), можно отметить, что основными видами мотивации в получении дополнительного образования являются:

- повышение уровня конкурентоспособности (62%);
- расширение кругозора (50%);
- потребность в углублении профессиональных навыков (49%);
- самореализация, развитие способностей (40%);

- получение дополнительного диплома (сертификата, удостоверения) (24%);
- требование потенциального работодателя (16%).

Был проведен анализ спроса и предложения по направлениям дополнительной подготовки так по таким направлениям как иностранные языки, IT технологии, маркетинг, менеджмент предложения значительно превышают спрос, по направлениям экономика и финансы, налоговый и бухгалтерский учет спрос равен предложению, по направлениям управление проектами, личностный рост и повышение навыков самоуправления и организации, ораторское искусство, работа с персоналом, подготовка управленческих кадров, организация своего дела, предпринимательство, повышение квалификации по основной специальности на узкоспециализированных курсах спрос значительно превышает предложение на рынке образовательных услуг.

Было выявлено, что востребованы краткосрочные формы дополнительного образования (30%), для быстрого освоения компетенций, связанных с текущей деятельностью, и долгосрочные программы (30%) для расширения перечня специальностей, по которым в будущем студенты могли найти работу.

В 2013 Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова (САФУ) [60] провел исследования среди студентов (в анкетирование приняло участие более 430 студентов) по направлениям дополнительного профессионального образованию, (Приложение 2). Детально исследования были проведены по таким направлениям как менеджмент, маркетинг, экономика и юриспруденция. Так в менеджменте наиболее востребованы программы как бизнес–планирование (28%), управление проектами и развитие бизнеса (23%), управление персоналом и разрешение конфликтов (21%), управление временем (17%). В маркетинге востребованными явились программы технологии продаж (34%), реклама и PR (32%), бренд–менеджмент (12%). В экономике: основы предпринимательства (36%), экономика и управление на предприятии (25%),

основы налогообложения (18%). По направлению юриспруденция востребованы программы: предпринимательское право (34%), трудовое право (28%), уголовное (25%), административное(24%), банковское (20%), семейное (17%).

Исследования в 2010–2011 гг. (выборка 200 школьников и 200 студентов) аспиранта кафедры прикладной социологии, Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, А. А. Онипко, выявило, что «студенты испытывают трудности с обработкой и анализом информации (46%), с ее запоминанием (43%), с пониманием учебного материала и выполнением учебных заданий (42%), с выстраиванием логических связей, обобщений и построением выводов (32%)» [44, С.16].

Проведенный анализ исследований потребностей студентов вузов в дополнительном образовании позволил нам мы определили выявить основные направления деятельности ЦНО ИМиП УрГПУ по работе с этой целевой аудиторией – это направление менеджмент, маркетинг, правовое образование, финансовое образование и развитие личностных компетенций, навыков работы с информацией.

Проведенные в 2013 году социологические исследования старшеклассников и их родителей г. Читы [83]. (исследования объем выборки составил по 500 человек школьников и родителей), было выявлено что. 65,2 % учащихся хотели иметь возможность получать дополнительные платные образовательные услуги и лишь 19,6 % — отрицательно.

По мнению 75 % родителей необходимо учитывать интересы, склонности и способности учащихся и создавать условия для обучения в соответствии с их будущими профессиональными интересами (профильное обучение); 87 % родителей считает, что школьникам необходимы программы личностного развития, которые обеспечат психологическую готовность школьников к жизненному самоопределению, охватывающий личностное, социальное и профессиональное самоопределение.

Большая часть опрошенных родителей г.Читы хотели бы, чтобы их дети получили хорошее, качественное образование, при этом 48 % из них

абсолютно уверены в том, что такое образование дает гарантии жизненного успеха. Можно утверждать, что доминирующей установкой становится потребность в образовании, как базисной потребности и ведущей жизненной ценностью личности.

В исследованиях Онипко А.А. было «выявлено, что более 70% опрошенных студентов из – за неразвитости навыков самоорганизации и самостоятельной исследовательской работы во время учебы в школе испытывают значительные трудности при реализации конкретных потребностей в высшем образовании» [44, С.7].

При охвате такой целевой аудитории как старшеклассники можно обратить внимание на предпрофильную подготовку, но не в традиционном её понимании, углубленное изучение какого-либо предмета, а в развитии в профессионально значимых личностных качеств (Персональный менеджмент или самоменеджмент), необходимых любому человеку для реализации его карьерной траектории.

Мы считаем что старшеклассникам необходимо развивать:

- психологическую устойчивость к различным жизненным ситуациям;
- умение работать в команде;
- способность менять сферы и способы деятельности;
- развитие навыков межличностного и межкультурного взаимодействия;
- способность оперативно находить нужную и полную информацию и использовать ее для решения конкретных задач и проблем.

Вопросу влияния личностных компетенций на профессиональные возможности человека посвятили свои исследования Марков В.Н. [37], Таврилова Н.Н. [72] На рисунке 3 представлена интеграция личностных и профессиональных компетенций по Маркову В.Н. и Тавриловой Н.Н.

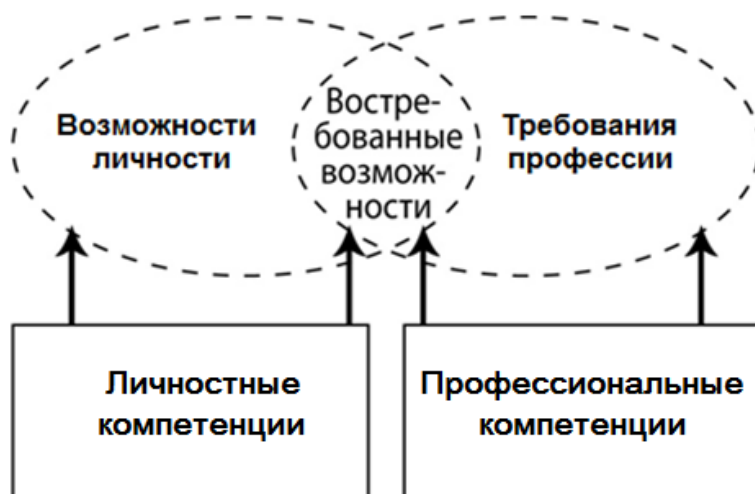


Рис.3. Интеграция личностных и профессиональных компетенций

С нашей точки зрения данную схему можно дополнить социальными компетенциями (рисунок 4).



Рис.4. Взаимодействие трех компетенций

Рассмотрим понятия личностных, социальных и профессиональных компетенций.

В психологическом словаре дается понятие: «Социальная компетенция – это соответствие конкретного человека условиям и возможностям,

предоставляемым конкретным обществом» [51]. Социальную компетенцию в свою очередь можно разбить на ряд отдельных способностей и иных компетенций:

- социальная;
- коммуникативная;
- финансовая грамотность;
- общая правовая грамотность;
- умение разбираться в особенностях социума,
- умение разбираться в социальных ролях;
- умение выстраивать межличностные отношения;
- способность принимать ответственность;
- способность повести за собой (социальная уверенность);
- способность управлять собственным имиджем.

Э.Ф. Зеер определяет содержание понятия профессиональной компетенции следующим образом: «профессиональная компетенция – общая способность специалиста мобилизовать свои знания, умения, а также обобщенные способы выполнения действий» [23, С. 40].

По мнению экспертов по подбору персонала *«личные компетенции* – это внутренние ресурсы сотрудника, которые сформировались под влиянием его характера и [личных качеств](#), а также прочие психологические установки, которые каждый человек несет во внешнюю среду, личные компетенции самым непосредственным способом помогают сотрудникам в успешном выполнении задач. Более того, такие личные компетенции как: склонность человека к обучению, быстрому усвоению информации, гибкость и пр., зачастую при [поиске работы](#) могут вполне успешно заменить собой отсутствие опыта, определенных [знаний и навыков](#)» [66].

Раннее развитие профессионально значимых качеств позволит выпускникам школ быть более успешными не только при начале своей профессиональной карьеры, но и при получении образования в ВУЗе или СУЗе, так как многие слабо представляют себе для чего они учатся, как они будут протраивать свою профессиональную карьеру, у них нет конечной цели, так они не научены ставить личные цели, не имеют навыков в

достижение этих целей. Многие выпускники не имеют представление о тайм менеджменте, для чего он нужен как правильно организовывать и контролировать свое время, а данный аспект актуален и при подготовке к ЕГЭ, как актуальны и такие умения при выходе в самостоятельную жизнь:

Для школьников можно организовывать курсы (школы начинающего менеджера, руководителя, предпринимателя и т.д.), в каникулярный период, что так же будет хорошим элементом профориентационной агитации).

В ходе устного опроса вчерашних студентов и родителей нынешних школьников, было получено подтверждение, что для школьников такие знания актуальны не только у старшеклассников, но школьников 7–9 классов, а так же анкетлируемые более старшего возраста изъявили своё желание получить знания и практические умения по перечисленным направлениям.

Дополнительное образование должно быть личностно – ориентированным образованием для реализации прав и возможностей слушателей, с учетом их образовательного уровня или иных условий:

- право на формирование индивидуальных образовательных программ, глубины их изучения;
- право на персональный набор изучаемых предметов;
- право выбора индивидуального темпа обучения, форм и методов решения образовательных задач, согласно уровня своего образования, способов контроля, рефлексии и самооценки своей деятельности.

Для поддержания постулата непрерывного образования «образование через всю жизнь», для закрепления и актуализации ранее полученных знаний необходимо внедрить в понимание нынешнего и последующего активного трудового населения о ценности самообразования, а для того что бы слушатели не потерялись в современном информационном потоке, могли правильно выбирать индивидуальную образовательную траекторию.

Для полноценного усвоения знаний и компетенций необходимо развивать как традиционные методы обучения, так и современные методы и технологии, такие как электронное и дистанционное обучение во всех их

формах. Своевременное внедрение и использование инновационных методов и технологий обучения позволяет обеспечить получение качественного образования вне зависимости от территориального расположения слушателей и образовательных организаций по отношению друг к другу.

На современном этапе предъявляются новые требования к формализации создания знаний, их передачи и распространению, доступа и контроля знаний. В этом плане развитие информационных технологий (ИТ) открывает реальные перспективы внедрения средств ИТ для наглядного, динамичного представления учебной информации с использованием видеоряда и звука, с учетом психологии восприятия информации современными пользователями новейших гаджетов и программного обеспечения, в том числе и игрушек, результатом чего стали активно внедряться в образовательном процессе геймификация, тренажеры и симуляторы, различной профессиональной направленности, что позволяет отрабатывать профессиональные навыки, отрабатываться методы и способы поведения в различных стандартных, а иногда нестандартных для человека ситуациях, что в свою очередь ведет к снижению экономических издержек, и не только их, при возникновении отработанных ранее ситуаций, так же необходимо отметить, что во многих случаях, запоминание и применение информации полученной через такие виды обучения получается наиболее эффективной, т.к. обучающийся является активным участником моделируемых событий, а не просто «статистом».

Одним из требований к системе дополнительного образования в организации высшего образования в современных условиях использование сетевого взаимодействия как с образовательными организациями, так и с потенциальными корпоративными потребителями.

Сегодня под сетевым взаимодействием образовательных организаций понимается такая система горизонтальных и вертикальных связей, которая обеспечивает доступность качественного образования для всех категорий граждан, вариативность их образования и использование современных ИТ –

технологий. Сетевое взаимодействие на современном этапе развития образования является высокоэффективной инновационной технологией, позволяющей образовательным учреждениям динамично развиваться, дополняя и обогащая друг друга. Идея сетевого взаимодействия нашла свое отражение и в сфере дополнительного образования с идеологией непрерывности образования, целью которого является создание единого образовательного пространства для обеспечения качественного и доступного образования, направленного на формирование успешной личности во всех сферах её деятельности и на протяжении всей его жизни.

В процессе сетевого взаимодействия решаются следующие задачи:

- объединение образовательных ресурсов образовательных организаций, а так же корпоративными клиентами практикующих внутрикорпоративное обучение, для решения совместных задач;
- повышение доступности услуг дополнительного образования для всех слоев населения;
- анализ спроса партнеров по организации сетевого взаимодействия;
- совершенствование образовательной среды учреждения, через обмен опытом и совместной реализации образовательных проектов.

Таким образом, сетевое взаимодействие позволяет не только совершенствовать образовательную среду, но и охватить наиболее широкие слои заинтересованного в обучении населения, выявить текущие запросы на образовательные программы, что в свою очередь позволит образовательной организации пополнить базу образовательных продуктов и для других потребителей. Долгосрочное сотрудничество в сетевом взаимодействии позволит привить потребителям культуру непрерывного образования

Ещё одним требованием к системе дополнительного образования является своевременное обновление содержание программ дополнительного образования, поскольку одной из задач дополнительного образования является на своевременная реакция системы образования на изменения в законодательстве, современных научных тенденциях и исследованиях, то и содержание программ должно поддерживаться в актуальном состоянии, в

тесной связи с достижениями в развитии современной техники и образовательных и информационных технологий, наук о природе, обществе и человеке.

Следующим требованием является квалификация и компетентность преподавателей дополнительного образования, соответствующая преподаваемым курсам. Современное качество содержания образования основано на формировании у слушателей соответствующих актуальных компетенций, удовлетворяющих современным требованиям, поэтому преподаватель у которого квалификация и компетентность не соответствует преподаваемым курсам не может их вести.

В ходе предоставления образовательных услуг преподаватель должен эффективно управлять образовательным процессом.

Рассмотрим понятие «эффективность управления образовательным процессом».

Управление образовательным процессом – это методы и виды деятельности оперативного характера, направленные на обеспечение соответствия образовательного процесса требованиям образовательных стандартов.

Эффективность – 1) степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов; 2) связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Обобщая эти два понятия, делаем вывод, что эффективное управление образовательным процессом в системе дополнительного образования – это создание благоприятных условий для предоставления качественной образовательной услуги системой дополнительного образования, максимально соответствующей требованиям заказчиков (государство, через образовательные стандарты, корпоративные клиенты, родители несовершеннолетних слушателей и сами слушатели не зависимо от возраста и социального статуса).

Одним из основных приоритетов государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011 – 2020 годы)» [3] является создание и функционирование современной информационной среды при реализации образовательных программ.

Четкое определение целей образовательных программы, их структуры, условия реализации и ожидаемые результаты по окончании программ необходимы для эффективного управления образовательным процессом, понимания результатов обучения, последовательности получаемых знаний и умений, дальнейшей выработки критериев оценки достижения освоения образовательных программ, при этом для образовательных программ «критериями качества являются как соответствие целям, т.е. возможность достижения заявленных целей с помощью программы, так и соответствие целей, т.е. уместность выбранных целей, учет ожиданий студентов, преподавателей, работодателей» [8, С. 24].

Для определения успешности освоения образовательных программ слушателями необходима разработка четкой структуры критериев оценки (индикаторов) результатов обучения.

Принцип информационной открытости и публичной отчетности образовательных организаций является одним из базовых принципов государственной политики в области образования (ФЗ–273 ст.3. п.1 пп.9).

Для реализации этого принципа используются официальные сайты образовательных организаций. Информация, размещенная на сайтах, используется при проведении процедур независимой оценки качества образовательной деятельности образовательных организаций, оценке и выборе потребителем образовательной услуги.

Постоянное совершенствование образовательной среды для повышения качества образования, происходит путем использования управленческого, методического, образовательного, научно–технического и инновационного потенциалов, направленных на достижение наиболее значимых результатов.

При упразднении государственной аккредитации программ дополнительного образования, становится актуальным применение образовательной организацией процедуры профессионально–общественной аккредитации, что позволит слушателям, опираясь на результаты профессионально–общественной аккредитации и рейтинги на их основе, делать более осознанный выбор образовательной организации.

Дополнительное образование должно быть доступно для всех граждан страны, не зависимо от возраста, удаленности от образовательного учреждения и материальных возможностей, то есть каждая категория населения может выбрать программы обучения находя для себя золотую середину между потребностями и возможностями.

Ещё одним из основных требований к дополнительному образованию, как в общем и ко всей системе образования, является активное включение её в государственную программу «Доступная среда» для лиц с ограниченными возможностями [77], для дальнейшей их социализации и восстановления их рабочих возможностей, для возврата к активной жизни, особенно для лиц, которые приобрели эти ограничения уже в работоспособном возрасте.

Таким образом можно видеть, что к системе дополнительного образования в организации высшего образования в современных условиях предъявляется достаточно широкий спектр требований, таких как доступность образования, актуальность программ, постоянное повышение качества программ, высококвалифицированный преподавательский состав, информационная открытость, индивидуализация образования, активное включение в программу «Доступная среда», организации высокоэффективных процессов обучения, современных информационных технологий применяемых в образовательной деятельности.

1.3. Этапы создания модели дополнительного образования в организации высшего образования

Образовательная система любого уровня является сложной, многоэлементной системой, на функционирование которой оказывают влияние большое количество внешних и внутренних факторов. Изучение этих элементов с помощью моделей образовательных систем позволит выявить резервы для оптимизации организации и управления образованием

В методологии функционального моделирования дано следующее понятия модели, системы и элементы системы:

«*Модель* – искусственный объект, представляющий собой отображение (образ) системы и её компонентов» [30]. Модель разрабатывают для понимания, анализа и принятия решений о реконструкции (реинжиниринге) или замене существующей, либо проектирования новой системы. «*Система* представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих частей, выполняющих некоторую полезную работу. Частями (*элементами*) системы могут быть любые комбинации разнообразных сущностей, включающие людей, информацию, программное обеспечение, оборудование, изделия, сырье или энергию (энергоносители). Модель описывает, что происходит в системе, как ею управляют, что она преобразует, какие средства использует для выполнения своих функций и что производит» [30].

В процессе моделирования используют важное свойство модели – упрощенный образ, который позволяет оставить только те свойства прототипа, которые важны для исследования, от всех остальных, несущественных свойств, абстрагируются.

«Модели делятся на познавательные и прагматические («практические»)» [47, С.307].

Познавательные модели (относятся только к научной сфере) – это примерные образы будущего научного знания, то есть научные гипотезы.

Прагматические модели отражают пока не существующее (в практике), но желаемое и осуществимое (образ определённой будущей системы). Прагматические модели – это способ описания образцово правильных

действий и их результатов, то есть являются мысленным прототипом будущей системы.

Наиболее часто, для целей совершенствования процессов в организации применяют следующие виды моделирования:

Функциональное моделирование. Данный вид моделирования предполагает описание процессов в виде взаимосвязанных, четко структурированных функций.

Объектно–ориентированное моделирование – предполагает выделение группы объектов, с последующим определении процессов в которых участвуют данные объекты. Рассматривает связи объектов между собой.

Имитационное моделирование – это моделирование поведения процессов в различных внешних и внутренних условиях с последующим анализом динамических характеристик процессов и распределения ресурсов.

Такое разделение по видам моделирования применяется для оптимизации работ и концентрации на значимых характеристиках процесса. При этом для одного и того же процесса могут быть применены различные виды моделирования, что позволяет работать с разными видами моделей независимо друг от друга.

Современная модель дополнительного образования должна быть ориентирована на рыночные отношения и использование современных механизмов моделирования управленческих процессов, и как следствие построение моделей бизнес–процессов и моделирование деятельности организаций в сфере образовательных услуг. Бизнес–модель позволяет описать принципы создания, функционирования и развития организации, в том числе и образовательных учреждений. Бизнес–модель позволяет определить слабые места организации, в которые необходимо внести изменения, что позволит увеличить прибыль.

Принципы моделирования бизнес процессов.

Для создания адекватных моделей бизнес–процессов, необходимо соблюдать ряд принципов, соблюдение которых позволяет описать всё

разнообразие параметров состояния процессов таким образом, чтобы с одной стороны составные компоненты одной модели были тесно взаимосвязаны, с другой – отдельные модели оставались в достаточной степени независимыми друг от друга.

Базовыми принципами моделирования бизнес процессов являются следующие:

Принцип декомпозиции – каждый процесс разбивается на составляющие элементы, иерархически расположенные по отношению друг к другу.

Принцип сфокусированности – для разработки модели необходимо сфокусироваться на ключевых аспектах, отбросив от рассмотрения второстепенные. Для каждой модели эти аспекты могут быть свои.

Принцип документирования – каждый элемент процесса должны быть формализован и зафиксирован в модели. Для каждого элемента процесса должно быть использовано отдельное специальное обозначение. Фиксация элементов в модели зависит от выбранных методов и вида моделирования.

Принцип непротиворечивости – все элементы, входящие в модель должны иметь однозначную трактовку и не противоречить друг другу.

Принцип полноты и достаточности – для упрощения модели необходимо оценить влияние каждого элемента на процесс и в случае его несущественного влияния на выполнение процесса, то принять решение о его целесообразности включения в процесс.

Бизнес–процессы, по характеру вклада в образовательный процесс, по мнению Игнатьева М.Н. [27] бывают трех типов:

- 1) основные процессы, обеспечивают рост личностных компетенций и профессиональных знаний;
- 2) обеспечивающие (вспомогательные) процессы, создают условия для осуществления образовательной деятельности и влияют на стоимость образовательной услуги;
- 3) процессы управления, способствуют повышению эффективности и результативности основных и вспомогательных процессов.

Единого определения бизнес–модели не существует. Наиболее полный семантический анализ основных определений бизнес–моделей провёл в своем исследовании Климанова Д.Е.[32] (Приложение 3).

Обобщая все приведенные в работе дефиниции можно обобщить понятие бизнес–модель:

Бизнес–модель это:

- стратегия создания ценностей;
- стратегия продвижения продуктов и услуг;
- стратегия поставки продуктов и услуг;
- стратегия взаимоотношения с потребителем;
- стратегия использования собственных ресурсов организацией для

создания ценностей;

- стратегия монетизации предложенных ценностей.

То есть бизнес – модель – это метод описания устойчивого ведения бизнеса.

Бизнес–модель должна соответствовать следующим требованиям:

- быть простой;
- быть понятной;
- решала существующую проблему;
- согласовывалась с существующей миссией.

Бизнес–моделирование решает следующие задачи:

1. Помогает представить
 - логичную, непротиворечивую концепцию рассматриваемого бизнеса;
 - принципы организации деятельности компании.
2. Выявить компоненты бизнес–модели и сформировать обобщенную структуру бизнес – модели;
3. Выявить ключевые компоненты для достижения целей;
4. Показать привлекательность рассматриваемого бизнеса;
5. Создать основу для управления компанией;
6. Выявить необходимые изменения в организации

В бизнес моделировании как правило строятся следующие типы моделей, представляющие различные аспекты исследуемой системы:

- организационные модели, отражающие организационную структуру исследуемой системы иерархию её организационных подразделений, должностей и конкретных лиц, связи между ними, и при необходимости территориальную привязку структурных подразделений;
- функциональные модели, содержащие иерархию целей, стоящих перед управлением, с комплексом деревьев функций, необходимых для достижения поставленных целей;
- информационные модели, показывающие всю структуру информации и информационных потоков, необходимых для эффективной реализации всей совокупности функций системы;
- модели управления, представляющие обобщенный, комплексный взгляд на осуществление бизнес–процессов в рамках системы.

Используемый алгоритм разработки и адаптации бизнес–модели был предложен М.Хаммером в 1993 году [76] и Дж.Чампи является типовым и заключается в выполнении ряда этапов:

- организационно методического–(постановка проблемы, задачи, выработка цели моделирования);
- описание модели организации «как есть», которое представляет собой описание реального положения дел;
- анализ модели «как есть» на предмет как функционирует предприятие и какие процессы в нем протекают;
- моделирование «как должно быть», позволяет сформировать видение новых бизнес–процессов, оценить эффективность и целесообразность внедрения;
- перенос результатов, полученных при исследовании модели, на моделируемую систему.

Мероприятия по выполнению этапов могут проводиться как последовательно, так и независимо, параллельно, что зависит от размеров организации и масштабы предполагаемых изменений.

Создание бизнес – модели дополнительного образования позволяет провести анализ его деятельности как единой системы, с целью выявления внутренних и внешних причин мешающих достижению образовательной

организацией выбранных целей и разработке рекомендаций по улучшению деятельности компании в сложившейся ситуации.

В процессе построения бизнес-модель предполагает определение следующих компонентов [81]:

- потребительский сегмент;
- каналы сбыта предлагаемых товаров и услуг;
- потоки поступления доходов от реализованных ценностей для клиентов организации;
- основные ресурсы, необходимые для создания и реализации товаров и услуг;
- определенные виды деятельности, создающие товар и услуги.

Для осмысления фактической ситуации необходимо наиболее точно определить систему целей рассматриваемой организации, пример системы целей приведен на рисунке 5.

Неотъемлемым этапом в процессе моделирования является выявление проблемных областей в работе организации.

Функциональные цели	Финансовые цели	Социальные цели
Результаты	Экономичность	Сотрудники и заинтересованные группы
<p>Снижение времени выполнения</p> <p>Повышение степени удовлетворенности клиентов</p> <p>Сокращение времени простоя</p> <p>Снижение доли возникающих ошибок</p> <p>Повышение качества продукции</p>	<p>Увеличение прибыли</p> <p>Снижение затрат на персонал</p> <p>Снижение административных расходов</p> <p>Снижение замораживания капитала</p>	<p>Сохранение рабочих мест</p> <p>Эргономичная организация рабочих мест</p> <p>Личная идентификация с предприятием</p> <p>Повышение квалификации кадров</p>

Рис.5. Пример системы целей для проведения анализа фактической ситуации

Классификация признаков выявления проблемных участков для оценки слабых мест:

– *порядок выполнения работ (процессов)* (Наличие эквивалентных по содержанию, но разных по структуре процессов и необоснованное отсутствие единого порядка их выполнения или полной стандартизации. Присутствие избыточных процессов, от которых можно отказаться в пользу альтернативного организационного решения (например, отказ от процессов получения заказов по телефону и замена их процедурой получения заказов через Интернет). Существование лишних операций и процедур, недостаточная параллелизация или не оптимальная последовательность рабочих шагов процессов);

– *информационно – техническая поддержка* процессов (недостаточное использование технологий, для интеграции данных, например, системы планирования и управления ресурсами, системы управления потоками операций, системы управления документами, сбыт через Интернет и т. д. Отсутствия или несовместимости интерфейсов приводит к многократному вводу одних и тех же данных в разные программы);

– *организационная структура и персонал организации* (Нечеткие зоны ответственности сотрудников. Лишние уровни иерархии организации, усложняющие и замедляющие процессы принятия решений и коммуникации. Отсутствие или слабые системы мотивации и поощрения сотрудников, предъявление завышенных (заниженных) требований к текущей работе сотрудников) и др;

– *экономическая деятельности* (не выполнению финансового плана, малая эффективность использования собственного и заемного капитала, не использование резервов для улучшения финансового состояния предприятия);

– *маркетинговая деятельность* (недостаточная изученность внешней среды функционирования организации, рынков сбыта готовой продукции и услуг, спроса и предложения, слабо проработанная тактика и стратегия маркетинговой деятельности).

При рассмотрении маркетинговой деятельности в ДО ВО необходимо рассматривать два вида маркетинга коммерческий, получение прибыли, и социальный, достижение социального эффекта, на удовлетворение

потребностей личности в развитии личностного и интеллектуального потенциала, а общества – в развитии интеллектуального потенциала общества в целом.

Структуризация проблемных областей позволяет выделить значимые проблемы и сконцентрироваться на них.

При создании модели «как есть» необходимо соблюдать порядок моделирования:

- декомпозиция предмета моделирования на проблемные области, которые представляют из себя законченные единицы;
- предварительный сбор данных о процессах проблемных областей и определение приоритетности их при моделировании на основании адекватных признаков;
- при определении объема работ в каждой проблемной области следовать правилу Паретто «80/20» (выполнение 80% работы за счет 20% ресурсов);
- группировка выбранных проблемных областей;
- использование принципа структурных аналогий процессов при создании моделей;
- соблюдения единых правил моделирования, единообразной терминологии и одинаковой степени уровней детализации для финальной консолидации отдельных моделей;
- структурирование консолидированной модели.

В после создания модели «как есть» проводится анализ фактической ситуации, ходе которого необходимо:

- определить критерии, которые позволят выполнить оценку модели «как есть». Для дальнейшей классификации слабых мест необходима группировка этих критериев в отдельные категории;
- выяснить, существуют ли подходящие эталонные модели. Оценить возможность адаптации этих моделей или выборочного сравнения с ними;
- при непосредственной документации слабых мест и потенциалов оптимизации необходимо соблюдать систематичность их отображения;

- определить слабые места, которые можно устранить с помощью срочных мер ограниченного характера. Используя экономическую эффективность таких мер для мотивации проекта;
- параллельно с моделированием фактической ситуации производится документация очевидных недостатков.

После создания и анализа модели «как есть», учетом выявленных проблем создается модель «как должно быть».

Моделирование «как должно быть».

Модели «как должно быть» обычно необходимы в случае проведения реорганизационных мероприятий, глубина планируемых преобразований определяет степень детализации этих мероприятий.

Если в рамках моделирования преследуются несколько целей, то для каждого моделируемого ракурса требуется максимальная из всех поставленных целей степень детализации. Пример детализации приведен на рисунке 6.

Независимо от достигнутой степени детализации, созданные модели «как должно быть» должны быть определены:

- цель процесса;
- предмет процесса;
- процессный объект и его характеристики;
- название процесса, понятное для лиц, не участвующих в моделировании.

В зависимости от степени детализации, созданные модели «как должно быть» могут быть дополнены, следующей информацией (таблица 1).

Уровень детализации 1	Уровень детализации 2
Привлечение клиентов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Регулярное посещение ■ Отправка писем клиентам ■ Планирование посещения выставок ■ Выбор целевых групп ■ Посещение клиентов ■ Определение потребностей клиентов ■ Определение потенциалов ...
Консультация клиентов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Инвентаризация ■ Создание предварительной концепции ■ Представление решений ■ Инициация консультации по использованию ■ Инициация управления активами ■ Инициация планирования и строительства ...
Создание предложения	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка предложения ■ Представление предложения ■ Переработка предложения ...
Создание договора	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка текста договора ■ Инициирование ратификации ■ Выполнение ратификации ...

Рис.6. Пример результата детализации моделей

Таблица 1

Дополнительная информация для модели «как должно быть»

n/n	модель	информация
1	процессов	1. ответственный за выполнение (фамилия, орг. единица); 2. содержание и вид изменения процесса; 3. контакты с внешними деловыми партнерами; 4. запланированная частота выполнения процесса; 5. запланированное время выполнения; 6. запланированная интенсивность расходов.
2	данных	1. ответственный за данные (фамилия, орг. единица); 2. вероятность использования данных ИТ – системами; 3. список измененных определений терминов или данных; 4. список новых определений терминов или данных.
3	функций	1. измененные связи в иерархии функций; 2. запланированная частота выполнения функции; 3. запланированное время выполнения; 4. степень поддержки ИТ – системами (фактическая и планируемая).

Подготовка к моделированию «как должно быть»

При подготовке к моделированию «как должно быть» необходимо:

- ограничения конкретизировать цели создания моделей. Зачастую причина разочарований лежит, нередко в преувеличенных или нереалистичных ожиданиях;

- определение целесообразной степени детализации моделей отдельно для каждого ракурса и для каждого комплекса моделирования;

- создать и документировать модель;

- идентифицировать основные и вспомогательные процессы путем их структурирования сверху вниз или снизу вверх;

- изучить прямые и косвенные связи между процессами.

Сосредоточить внимание на ключевых отношениях и интерфейсах;

- разработать общую схему процессов в простой форме, например, с помощью диаграмм цепей создания добавленной стоимости;

- создать модель «как должно быть» для каждого комплекса моделирования, придерживаясь установленных принципов;

- соблюдать адекватную степень детализации. Стремиться к компромиссу между экономичностью и полнотой моделей;

- определить общий принцип формирования вариантов моделей;

- учесть требования к функционированию рассматриваемой системы нормативно–правовых актов;

- учесть различия между реализуемыми и идеальными моделями. Не исключать из рассмотрения инновационные концепции, даже, несмотря на краткосрочные.

Порядок внедрения организационной структуры и процессов:

Существует три возможных варианта внедрения новых процессов и связанной с ними организационной структуры:

1. Внедрение новых процессов с последующей адаптацией организационной структуры.

2. Реализация новой организационной структуры с последующим внедрением процессов.

3. Одновременное внедрение новой организационной структуры и новых процессов.

Бизнес–модели могут быть описаны в текстовой, табличной или алгоритмической форме (нотации), при этом для большей детализации текстовая нотация может быть дополнена табличной или алгоритмической.

Таким образом, можно видеть, что процесс моделирования является достаточно трудоемким процессом состоит из двух основных этапов: первый этап создание модели организации «как есть», который в свою очередь состоит из следующих подэтапов: декомпозиция предмета моделирования; предварительный сбор данных о процессах; группировка выбранных проблемных областей; структурирование модели; и этапа создания модели «как должно быть» которая в свою очередь состоит из подэтапов: конкретизации цели создания модели; создание и документация модели; идентификация основных и вспомогательных процессов; разработки общей схемы процессов, что позволяет структурировать информацию об организации, проанализировать процессы протекающие в ней и создать более эффективную модель рассматриваемой организации.

Выводы по первой главе

В ходе анализа теоретических основ дополнительного образования рассмотрена структура дополнительного образования, генезис моделей дополнительного профессионального образования, проанализированы такие понятия как «дополнительное образование», «непрерывное образование», что закладывает теоретическую базу (основу) для формирования наиболее полной модели ДО в ВО, раскрыто значение ДО на современном этапе развития России, и как следствие к системе дополнительного образования предъявляются высокие требования. Рассмотрены требования, предъявляемые к ДО, в основе которых лежат такие принципы как: доступность для всех; личностно – ориентированного образования; информационной открытости и публичной отчетности; компетентность преподавателей; сетевого взаимодействия; технологичности; многообразия образовательных услуг и программ; своевременного обновления содержания программ; совершенствования системы ДО.

Для достижения целей поставленных в теме ВКР необходимо четкое понимание существующей структуры организации, её достоинства и существующие проблемы, Для этого необходимо систематизировать и формализовать данные об организации и построить модель.

Проанализирована теоретические основы построения моделей, в частности бизнес–моделей, так как деятельность ДО помимо образовательных целей имеет коммерческие цели получения прибыли, поэтому построение модели будет проводится через призму коммерческой деятельности, основной целью которых является предоставление качественных образовательных услуг с получением максимальной прибыли.

Определено понятие бизнес–моделирование на базе ранее проведенных исследований в этой области. Рассмотрены базовые подходы к созданию моделей организаций.

Исследования по созданию модели организации представлены в следующей главе.

ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЫТНО – ПОИСКОВОЙ РАБОТЫ ПО СОЗДАНИЮ МОДЕЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В УЧЕБНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ (ИМѲП) ПЕДАГОГИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

В современных, быстроизменяющихся условиях современного общества, образовательные организации должны не только оперативно предлагать новые образовательные продукты, но и сами изменяться в соответствии с требованиями времени и современными подходами в деятельности организации. Для общего видения направления изменений необходимо построить новую модель соответствующей образовательной организации, предварительно проанализировав действующую, для выявления проблемных зон и перспективных направлений деятельности. После построения моделей «как есть» и «как должно быть», необходимо разработать стратегию внедрения в виде рекомендаций.

2.1. Анализ деятельности Института менеджмента и права в системе дополнительного профессионального образования

Для реализации программ дополнительного профессионального образования в Институте менеджмента и права УрГПУ существует структурное подразделение – Центр непрерывного образования (ЦНО).

Для построения модели ЦНО ИМиП УрГПУ «как есть» проведем анализ его деятельности.

История ЦНО:

Истоки Центра непрерывного образования лежат в открытой в 1986 году на факультете повышения квалификации работников образования кафедры, тогда ещё Свердловского педагогического института, научных основ управления школы. В 2006 кафедра стала Отделением Уральского государственного педагогического университета и в 2014 году был преобразован в Центр непрерывного образования Института менеджмента и права.

ЦНО, как структурное подразделение ИМиП УрГПУ работает в соответствии с *миссиями* УрГПУ и ИМиП, которые звучат следующим образом:

Миссия УрГПУ, является базовой миссией для организации работы:

Воспитание и развитие социально и профессионально компетентной личности, подготовка творчески мыслящих специалистов, способных пополнить и повысить интеллектуальный потенциал России на основе оптимального сочетания фундаментального университетского образования и практикоориентированной профильной подготовки с учетом требований времени.

Миссия ИМиП, уточняет миссию УрГПУ:

Содействие развитию человеческих ресурсов в соответствии с потребностями рынка труда и профессиональными интересами личности:

- через организацию практико–ориентированной и качественной подготовки конкурентноспособных специалистов в области управления персоналом, организационного управления, отраслевого менеджмента;
- через создание условий для сопровождения профессионального развития участников образовательного процесса в системе непрерывного управленческого экономического и социально–педагогического образования.

Цели:

- 1) комплексное удовлетворение потребностей личности и государства в высококачественной подготовке кадров;
- 2) обеспечение социального и профессионального развития;
- 3) повышения конкурентоспособности:
 - работников образования;
 - работников других отраслей народного хозяйства Уральского региона;
 - государственных гражданских и муниципальных служащих;
 - лиц, замещающих муниципальные должности;
 - студентов и выпускников УрГПУ;
 - других граждан посредством реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки (далее – ДПП ПК и ДПП ПП).
 - реализации иных форм учебной работы.

Задачи ЦНО:

- 1) изучение рынка образовательных услуг в сфере дополнительного профессионального образования;
- 2) организация взаимодействия с центрами, образовательными учреждениями и иными организациями для взаимовыгодного обмена информацией, продуктами труда и координации работы центра;
- 3) организация и проведение дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки по различным направлениям;
- 4) оказание консультационной, информационной и экспертной помощи предприятиям, организациям, учреждениям и гражданам;

5) организация и проведение постоянно действующих семинаров, мастер–классов;

6) постоянное улучшение качества обучения слушателей, усиление его направленности на решение конкретных задач учреждений и организаций;

7) совершенствование форм и методов проведения учебных занятий;

8) проведение информационной, пропагандистской, разъяснительной работы среди студентов УрГПУ с целью формирования контингента обучающихся Центра и удовлетворения потребности в дополнительном профессиональном образовании;

9) организация и проведение элективных и профильных образовательных программ среди обучающихся организаций среднего (общего) образования;

10) удовлетворение потребностей обучающихся образовательных организаций среднего профессионального образования в профессиональном образовании высшего уровня по менеджменту организации и управлению персоналом.

Можно видеть, что в задачах отсутствуют такие направления как:

- поиск новых целевых аудиторий и создание новых образовательных продуктов (услуг) для этих целевых аудиторий;
- поиск новых рынков сбыта образовательных услуг.

Структура, согласно положения о ЦНО, юридический статус:

ЦНО не является самостоятельным юридическим лицом, пользуется штампами, бланками, символикой УрГПУ и действует на основе как бюджетного, финансирования. Ликвидация ЦНО может быть произведена по решению Ученого совета УрГПУ по представлению директора ИМиП.

1) общее руководство деятельностью ЦНО осуществляет директор ИМиП.

2) директор ЦНО, назначаемый ректором УрГПУ по представлению директора ИМиП, осуществляет непосредственное руководство и подотчетен директору ИМиП.

3) органами управления ЦНО являются Совет ЦНО и директор ЦНО.

4) штат сотрудников ЦНО обосновывается директором ЦНО и утверждается ректором УрГПУ и включает;

- директор ЦНО;
- секретарь;
- начальники отделов:
 - отдел профессиональной и довузовской подготовки;
 - отдел повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
 - отдел информационно–консультационной деятельности.
- специалисты отделов.

Функционал руководителей ИМиП и ЦНО, Совета ЦНО, согласно положению, приведен в таблице 2.

Таблица 2

Функционал руководителей ИМиП и ЦНО, Совета ЦНО

<i>Должность/ структура</i>	<i>Функционал</i>
директор ИМиП	<ul style="list-style-type: none">– утверждает структуру, штаты, смету расходов ЦНО;– выделяет необходимые для работы оборудование и материалы;– обеспечивает закрепление за ЦНО и техническое обслуживание помещений, учебных кабинетов, лимитов на издание учебной и методической литературы;– предоставление слушателями возможность пользования библиотекой, общежитием, читальным залом, компьютерными классами.
директор ЦНО	<ul style="list-style-type: none">– организует выполнение решений совета ЦНО;– организует реализацию дополнительных профессиональных программ и осуществляет другие виды деятельности;– руководит всей текущей работой;– формирует штаты ЦНО;– определяет функции работников отделов;– распоряжается имуществом ЦНО в пределах установленной компетенции;– организует исполнение сметы ЦНО;– дает распоряжение, обязательные для всех сотрудников ЦНО;– представляет интересы ЦНО во всех учреждениях, предприятиях, организациях;– предоставляет ежегодные отчеты о деятельности ЦНО директору ИМиП.

Совет ЦНО	<ul style="list-style-type: none"> – разрабатывает и утверждает планы развития ЦНО; – разрабатывает и предлагает к утверждению на Ученом совете ИМиП дополнительные профессиональные программы; – определяет структуру ЦНО; – разрабатывает рекомендации по размерам оплаты за обучение.
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Взаимодействие со структурными подразделениями УРГПУ, согласно положению, приведен в таблице 3.

Источники финансирования

- денежные средства из внебюджетных фондов ИМиП;
- спонсорские средства целевого назначения;
- доходы полученные в результате деятельности ЦНО;
- иные, не запрещенные законодательством поступления.

Таблица 3

Взаимодействие со структурными подразделениями УРГПУ

<i>Подразделение</i>	<i>Характер взаимодействия</i>
Кафедры, факультеты, отделы, служба Университета	– обеспечение образовательного процесса, формирование материально– технической части обучения.
Учебная часть УрГПУ	– утверждение образовательных программ и учебных планов.
Отдел организационно–содержательного обеспечения учебной деятельности УрГПУ	– регистрация и сертификация образовательных программ.
Кафедры УрГПУ	– разработка и утверждение содержания образовательных программ и учебно–методических материалов, разработка планов реализации образовательных программ и оказания образовательных услуг.
Факультеты УрГПУ	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение занятий аудиторным фондом; – разработка и согласование расписаний учебных занятий; – создание и развитие материально–технической базы реализации образовательных программ и оказания образовательных услуг.
Планово–финансовое управление УрГПУ	<ul style="list-style-type: none"> – составление и согласование калькуляций и смет на образовательные программы и услуги; – оплата труда научно–преподавательских работников.
Отдел кадров УрГПУ	– подготовка и согласование приказов.

Управление правового обеспечения УрГПУ	– составление, согласование и оформление договоров с обучающимися и организациями–заказчиками.
----------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

Действующая структура:

В текущий момент времени, на протяжении последних нескольких лет, в ЦНО действующими сотрудниками являются директор ЦНО и 1 специалист. Совет ЦНО не действует.

Модель образования:

Традиционная, нацеленная на формирование системы базовых знаний и умений, позволяющих в дальнейшем перейти к самостоятельному усвоению знаний, ценностей и опыта.

Целевая аудитория:

Целевой аудиторией последних нескольких лет являются руководители, их заместители и методисты образовательных учреждений.

Маркетинг:

Продвижение образовательных услуг происходит через рекламные компании на образовательных выставках и личные коммуникации, путем «холодных» и «теплых» контактов с руководителями образовательных организаций. Ценовая политика имеет малую эластичность (гибкость). Имеющиеся продукты разработаны для узкой целевой аудитории. Заключение договора на оказание образовательных услуг происходит в офисе, оплата услуг происходит через Сбербанк.

Активность использования it технологий:

Количество курсов с использованием дистанционных технологий в разные периоды составляла до 40%.

Перечень программ и направления деятельности:

ЦНО реализует следующие виды дополнительного образования, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4

Программы дополнительного образования

<i>Виды дополнительных профессиональных программ</i>	<i>Минимальный срок освоения программы</i>	<i>Наименование выдаваемого документа</i>	<i>Вид итогового документа</i>
Профессиональная переподготовка	не менее 250 аудиторных часов	Диплом о профессиональной переподготовке	установленного образца
Повышение квалификации	не менее 16 аудиторных часов	Удостоверение о повышении квалификации	установленного образца
Индивидуальная стажировка	не менее 16 аудиторных часов	Удостоверение о повышении квалификации	установленного образца
Семинары, мастер– классы	количество аудиторных часов уст–ся по согласованию с заказчиком	Сертификат	установленного образца

Направления деятельности:

1. Направления по которым ведется повышение квалификации и переподготовка:

1.1. Менеджмент:

- менеджменту организации;
- менеджменту образования;
- менеджменту персонала;

1.2. Маркетинг;

1.3. Технологии предпринимательства;

1.4. Локументоведение и документационное обеспечение управление организацией;

1.5. Педагогика и психология домашнего воспитания детей и управление домашним хозяйством.

2. Другие задекларированные направления деятельности, реализуемые ЦНО:

2.1. Консалтинговое и исследовательское сопровождение;

2.2. Научная экспертиза и рецензирование программ, проектов, рекомендаций, групп документов и материалов по профилю работы факультета;

2.3. Аудит эффективности системы управления ОУ и деятельности его педагогического персонала;

2.4. Корпоративный, групповой и индивидуальный коучинг в сфере проектной деятельности, командообразования, профессионального развития, развития карьеры, мотивации трудовой деятельности, лидерства, уверенности в себе, time–коучинга;

2.5. Организация и проведение научных исследований, научно–технических и опытно–экспериментальных работ, конференций, семинаров, круглых столов, тренингов, в том числе, на базе организаций–заказчиков, по проблемам менеджмента, психологии и акмеологии;

Как можно видеть, спектр предлагаемых услуг достаточно широк. Проанализируем деятельность ЦНО в динамике по годам.

Анализ деятельности ЦНО за период с 2011 по 2016 годы

В рамках исследования деятельности ЦНО ИМиП УрГПУ был проведен анализ по следующим показателям:

- динамика количества слушателей по программам повышения квалификации и программ переподготовки;
- по количеству программ программам повышения квалификации и программ переподготовки;
- предпочтение программ по их продолжительности;
- по направлениям подготовки по программам повышения квалификации и программ переподготовки.

Анализ деятельности ЦНО ИМиП УрГПУ показал что, наибольшей востребованностью у слушателей пользовались программы повышения квалификации на которые приходилось от 60% до 88 % слушателей, следует отметить, что в 2012/2013 и 2013/2014 учебные года были востребованы

программы с коротким сроком обучения, на них пришлось 40% и 35% слушателей соответственно. Так в программах повышения квалификации можно отметить постоянный спрос на курсы по вопросам ФГОС, который вырос в рассматриваемый период с 25% до 78% от общего количества слушателей повышения квалификации, с другой стороны можно наблюдать падение спроса на подготовку по направлению «Менеджмент образования» с 59% в 2012 году до 0% в 2016 году на курсах повышения квалификации и с 75% до 27% от общего количества слушателей по программам профессиональной переподготовки, в тоже самое время по программа профессиональной переподготовки стали пользоваться программа «Менеджмент маркетинга», спрос на которую вырос с 2,6% до 21%, программа «Государственное управление» с 0% до 24 %, направление «Педагогика» с 0% до 27 %. Направление «Управление персоналом» имеет нестабильный, периодический спрос и колебался в диапазоне от 0% до 23% от общего количества слушателей по программам профессиональной переподготовки. По количеству читаемых программ по направлению программам профессиональной переподготовки снизилось в рассматриваемый период с 16 до 7, по программам повышения квалификации пик количества программ наблюдался в 2013/2014 учебном году – 26 программ, в 2014/2015 учебном году – 7 программ, 2015/2016 – 8 программ. Подробнее таблицы можно посмотреть в Приложении 4 показатели.

Наибольшим спросом на протяжении всех рассмотренных лет пользуются программы по вопросам ФГОС, что объясняется постоянным изменения в ведении деятельности образовательных организаций по ФГОС, в тоже время в направлении «Менеджмент образования» можно наблюдать полную потерю целевой аудитории, тогда как в 2012/2013 учебном году было 309 слушателей (одна треть от общего количества слушателей в этом учебном году). Стали востребованы короткие программы повышения квалификации

до 72 часов (с 20 до 98 слушателей) и среднесрочные до 250 часов (с 174 до 368 слушателей), направления по подготовке во внеучебной деятельности, противодействие коррупции. Так же можно отметить что у ЦНО да данный момент только одно направление, на которое набирается три четверти всех слушателей программ ДПО (вопросы ФГОС), отсутствие, как минимум, второй опорной программы, говорит о неустойчивом состоянии ЦНО. Практически отсутствую на данный момент предложения факультета юриспруденции по различным правовым вопросам. Еще можно отметить, что отсутствуют слушатели и заказчики по дополнительным направлениям деятельности ЦНО консалтинг, аудит, коучинг и др. С другой стороны необходимо отметить, центр непрерывного образования работает со слушателями не только на территории г.Екатеринбурга, но и в других муниципальных образованиях Свердловской области, но область охвата в пределах 100 км. от г.Екатеринбурга, что мы считаем не достаточным охватом целевой аудитории данной категории.

Для определения перспектив дальнейшей деятельности и развития ЦНО ИМиП УрГПУ проведем стратегический анализ конкурентной, внешней и внутренней сред ЦНО ИМиП.

PEST-анализ – это методика, предназначенная для определения внешних политических, экономических, социальных и технологических (Policy, Economy, Society, Technology) факторов, оказывающих влияние на развитие и функционирование образовательного учреждения (таблица 5).

Таблица 5

Матрица PEST анализа

<i>Политика (P)</i>	<i>Экономика (E)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – политика государственных органов в области повышения квалификации педагогических работников – будущие изменения в нормативно–правовых актах об образовании; – текущая законодательная политика; 	<ul style="list-style-type: none"> – глобализация и ускорение темпов развития экономики; – усиление конкуренции; – изменение платежеспособности потребителей; – влияние колебаний в экономике на общее финансовое положение вуза и как следствие

	его структурных подразделений; – отраслевая специализация рынков сбыта образовательных услуг (образование); – уровень инфляции; – увеличение расходов на различные издержки (энергопотребление, транспортные расходы, оплата телекоммуникационных услуг, коммунальные расходы и т.д.); – изменение инвестиционный климата; – изменение запросов потребителя.
<i>Социум (S)</i>	<i>Технология (T)</i>
– отношение и предпочтение потребителей; – изменение базовых ценностей в обществе; – освещение в СМИ; – все большему количеству людей, требуется профессиональная переподготовка или повышение квалификации, в связи с потерей работы в результате экономического кризиса; – востребованность в получении новых личностных и социальных компетенций.	– появление новых технологий в образовании, направленных на развитие определенных практических навыков, востребованных на рынке труда (заменители: информационные технологии, дистанционное обучение и т.д.); – законодательство в сфере использования технологий; – внедрение и адаптация новых технологий; – проблемы защиты интеллектуальной собственности; – доступ к технологиям (патенты, лицензии); – ужесточение требований к уровню обучения со стороны корпоративных клиентов.

Возможна следующая реакция ЦНО ИМиП на проявление отдельных внешних факторов:

1. Внешний социальный анализ: контингент слушателей оказывает влияние на образовательную деятельность, поэтому необходимо обратить свое внимание на более широкий круг целевой аудитории, расширить продуктовую линейку.

2. Технологический анализ: необходим постоянный мониторинг инновационных технологий для проведение в жизнь как современных образовательных услуг, так и совершенствование старых методов и программ.

3. Экономический анализ: рост цен на материально–техническое оснащение (энергоносители, компьютерную технику и т.д.), влечет за собой повышение цен на образовательные услуги, следовательно возникает

необходимость оптимизации расходов, внедрение эффективных методов управления и внедрения и инновационных форм предоставления образовательных услуг.

4. Политический анализ: своевременный анализ нормативно–правовых актов, позволит оперативно реагировать на изменение ситуации на рынке услуг в сфере образования, выявить потенциально новые направления реализации образовательных услуг, расширить спектр предложений на рынке образования.

Применяемый нами для внутреннего анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы), является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды (таблица 6).

Таблица 6

SWOT анализ ЦНО ИМиП

<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (Strengts)</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (Weaknesses)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – статус и имидж вуза; – ресурсное обеспечение; – наличие базовых структур для реализации процесса обучения; – квалифицированные кадры в области менеджмента; – маркетинга, юриспруденции и экономики, психологической подготовки; – 30 летний опыт работы; – наличие в ИМиП собственного дистанционного центра; – хорошее местоположение (недалеко от метро). 	<ul style="list-style-type: none"> – Различие общественных, экономических и социальных интересов субъектов социально–экономических групп – стейкхолдеров системы профессионального образования; – высокая загруженность и, как следствие, слабая мотивация ППС ИМиП к работе в системе дополнительного образования; – недостаточное внедрение дистанционных и электронных образовательных технологий ; – в УрГПУ имеется двойник ЦНО; – внутренними конкурентами по подготовке по некоторым программам выступают центры ДПО других институтов и факультетов УрГПУ ; – пассивная маркетинговая политика;

	– невозможно расширить функционал имеющихся сотрудников, в следствии их недостаточного количества.
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (Opportunities)</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (Threats)</i>
<ul style="list-style-type: none"> – востребованность в развитии личных и профессиональных компетенций у разных возрастных категорий населения; – политика государства по развитию новых образовательных технологий и стандартов качества в образовании; – востребованность краткосрочных и среднесрочных программ дополнительного образования; – появление на рынке образовательных услуг новой услуги, такой как тьюторство. 	<ul style="list-style-type: none"> – изменение стратегии развития экономики в стране; – развитие кризиса; – инерционность системы профессионального образования; – высокий уровень конкуренции со стороны структур, занимающихся дополнительным образованием педагогов и руководителей образовательных организаций; – высока вероятность появления новых игроков на рынке дополнительного образования из-за доступности услуг образования в режиме online (открытое МООС образование); – постоянное реформирование системы профессионального образования; – снижение платежеспособного спроса со стороны юридических и физических лиц; – отсутствие инвестиций.

Дадим оценку перечисленным показателям в таблице:

1. Как используя сильные стороны усилить возможности ЦНО ИМиП УрГПУ:

- активное развитие дистанционных технологий, для быстрого и эффективного внедрения online образования, для выхода на новые рынки образовательных услуг;
- разработка электронных образовательных ресурсов;
- внедрение новых образовательных услуг, опираясь на предыдущий опыт работы;
- расширение перечня краткосрочных и среднесрочных программ;
- введение новой услуги, такой как тьюторство.

2. Как за счет сильных сторон ЦНО ИМиП УрГПУ минимизировать угрозы:

- совершенствование маркетинговой политики, используя творческий потенциал профессорско–преподавательского состава;
- расширение целевой аудитории;
- расширение предложения для разных целевых аудиторий;
- проведение грамотной PR компании;
- работа в школах по агитации и подготовке будущих абитуриентов;
- участие в государственных тендерах на предоставление образовательных услуг и грантах в развитии и продвижении новых образовательных технологиях;
- создать логотип ЦНО ИМиП для отличия от двойника.

3. Какие слабые стороны ЦНО ИМиП УрГПУ могут помешать:

- отсутствие системы партнерских связей между ЦНО и субъектами – стейкхолдерами;
- ограниченные возможности сотрудников из–за их малого количества.

4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами ЦНО ИМиП УрГПУ, необходимо больше всего опасаться:

- появление новых игроков на рынке образовательных услуг, при слабом продвижении своих образовательных услуг;
- снижение платежеспособного спроса со стороны юридических и физических лиц;
- уход преподавателей с разработанными авторскими программами к конкурентам в области дистанционного образования.

Исследуем конкурентноспособность ЦНО ИМиП УрГПУ с помощью анализа «5 сил Портера». Имеющиеся конкуренты на региональном рынке профессионального образования, представлены высшими и средними профессиональными учебными заведениями, учебными центрами, занимающимися профессиональным образованием, повышением квалификации, профессиональной переподготовкой и бизнес–образованием, а также в качестве конкурентов можно рассматривать учебные центры входящие в состав крупных корпораций (на пример УГМК). Конкуренция на этом рынке можно оценить как очень высокую, особенно принимая во

внимание снижению количества выпускников из-за «демографической ямы» середины и конца 90-х годов XX века.

Рыночную власть поставщиков можно также оценивается как существенная. Школы и средние профессиональные учебные заведения могут устанавливать контакты с любыми вузами с целью профориентации выпускников. Организации и предприятия города и области свободны в своем выборе поставщиков образовательных услуг. В этом вопросе большое значение имеет опыт предшествующего сотрудничества с вузом, а также наличие личных связей, контактов.

Рыночная власть потребителей оказывает постоянно повышается за счет возрастающих требований работодателей к профессиональным компетенциям работников.

Угроза возникновения технологии – заменителя стандартной системы обучения в вузах и сузах можно оценить как высокую. Это связано с очень быстрым появлением инновационных информационных, педагогических и психологических технологий. За счет синергии этих технологий возможно появление принципиально новой технологии обучения и на их базе появление новых участников образовательного рынка, например МООС ((англ. massive open online course) – массовый открытый онлайн курс (MOOK)). На рисунке 7 приведена модель 5 конкурентных сил Портера.

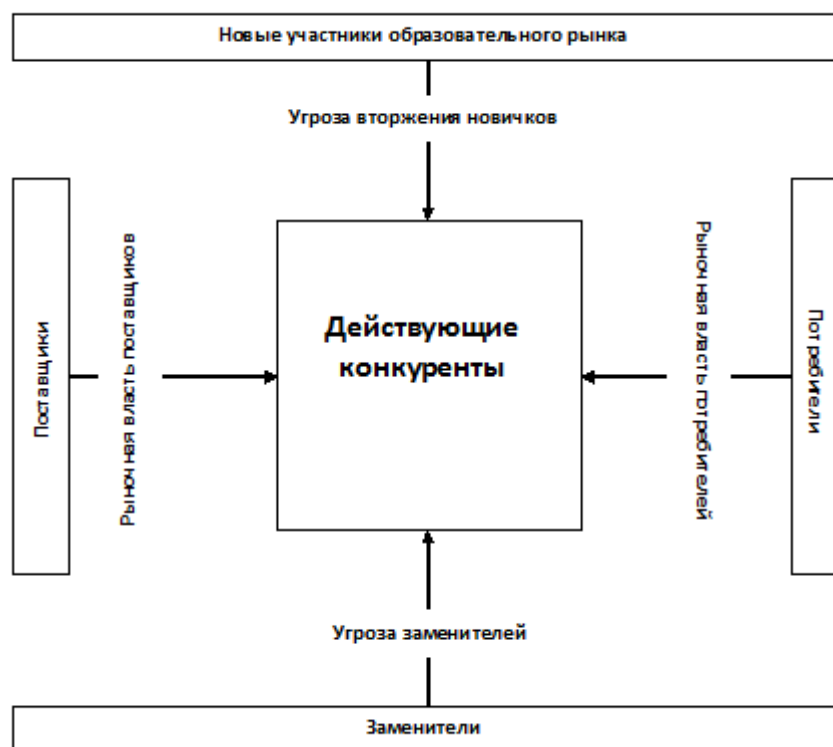


Рис. 7. Модель 5 конкурентных сил Портера

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что на рынке ДПО очень высока конкуренция и с появлением новых технологий очень высокая вероятность появления на региональном рынке образовательных услуг новых игроков, для минимизации влияния этих факторов на деятельность ЦНО ИМиП необходимо проведение следующих стратегических шагов:

- уделить большее внимание к появлению инновационным технологиям, которые можно применять в образовании, а также интенсивному развитию дистанционных форм обучения не только в рамках нашего региона, но распространить свое влияние на другие регионы;
- повысить степень потребительской удовлетворенности слушателей курсов дополнительного образования, а так же тех, кто оплачивает обучение (государственные структуры, родители студентов, руководители предприятий и организаций),
- наладить более тесное взаимодействие с организациями и предприятиями, как с конечными потребителями образовательных услуг.

В ходе проведения анализа деятельности существующей системы дополнительного образования ИМиП УрГПУ были выявлены следующие проблемы:

- 1) снижение количества предлагаемых программ (направлений подготовки);
- 2) уменьшение существующей целевой аудитории;
- 3) малая эффективность организационной структуры;
- 4) малая эффективность использования современных технологичных методов и средств обучения;
- 5) малоэффективные маркетинговые мероприятия;
- 6) не в полной мере отвечает требованиям, предъявляемым к системе дополнительного образования в современных условиях, таким как непрерывность образования, индивидуализация, принципу информационной открытости, включение в программу «Доступная среда».

Количество выявленных проблем говорит о том, что назрела необходимость в создании новой, эффективной модели ДО ВО, но для начала проведем декомпозицию имеющихся бизнес–процессов на компоненты:

- 1) компонент «целевая аудитория» (учет запросов потенциальных потребителей):
 - базовый образовательный уровень ЦА;
 - тип подготовки;
 - целевая аудитория;
 - возраст ЦА;
 - потребности ЦА;
 - сформированность у слушателей культуры непрерывного образования;
- 2) организационно–управленческий компонент (обеспечение организационного развития системы):
 - кадровый состав;
 - планирование курсов;
- 3) образовательного процесса (обеспечение современных форм и методов образовательного процесса):
 - форма обучения;

- документ об образовании;
 - уровни подготовки;
- 4) маркетинговый компонент (продвижение образовательных услуг):
- услуга/продукт;
 - цена;
 - канал распределения;
 - маркетинговые коммуникации.

Данный набор компонентов, полученный в результате декомпозиции соответствует структуре, предложенной нами в статье «Структурные элементы ДПО и их роль в повышении эффективности их работы» [79], структура схематично представлена на рисунке 8.

Обобщенная табличная модель «как есть», составленная на основе проведенного анализа работы ЦНО ИМиП УрГПУ и декомпозиции его бизнес-процессов, представлена в Приложении 5.

Таким образом, из проведенного анализа видно, что существующая модель ДПО в ИМиП охватывает узкую целевую аудиторию и направлена только на дополнительное профессиональное образование взрослых, уже находящихся в профессии, не отвечает всем требованиям дополнительного образования, слабо использует маркетинговые инструменты для продвижения образовательных услуг, при этом исходя из стратегического анализа ДПО в ИМ и П имеет большой потенциал для качественного скачка в своём развитии.

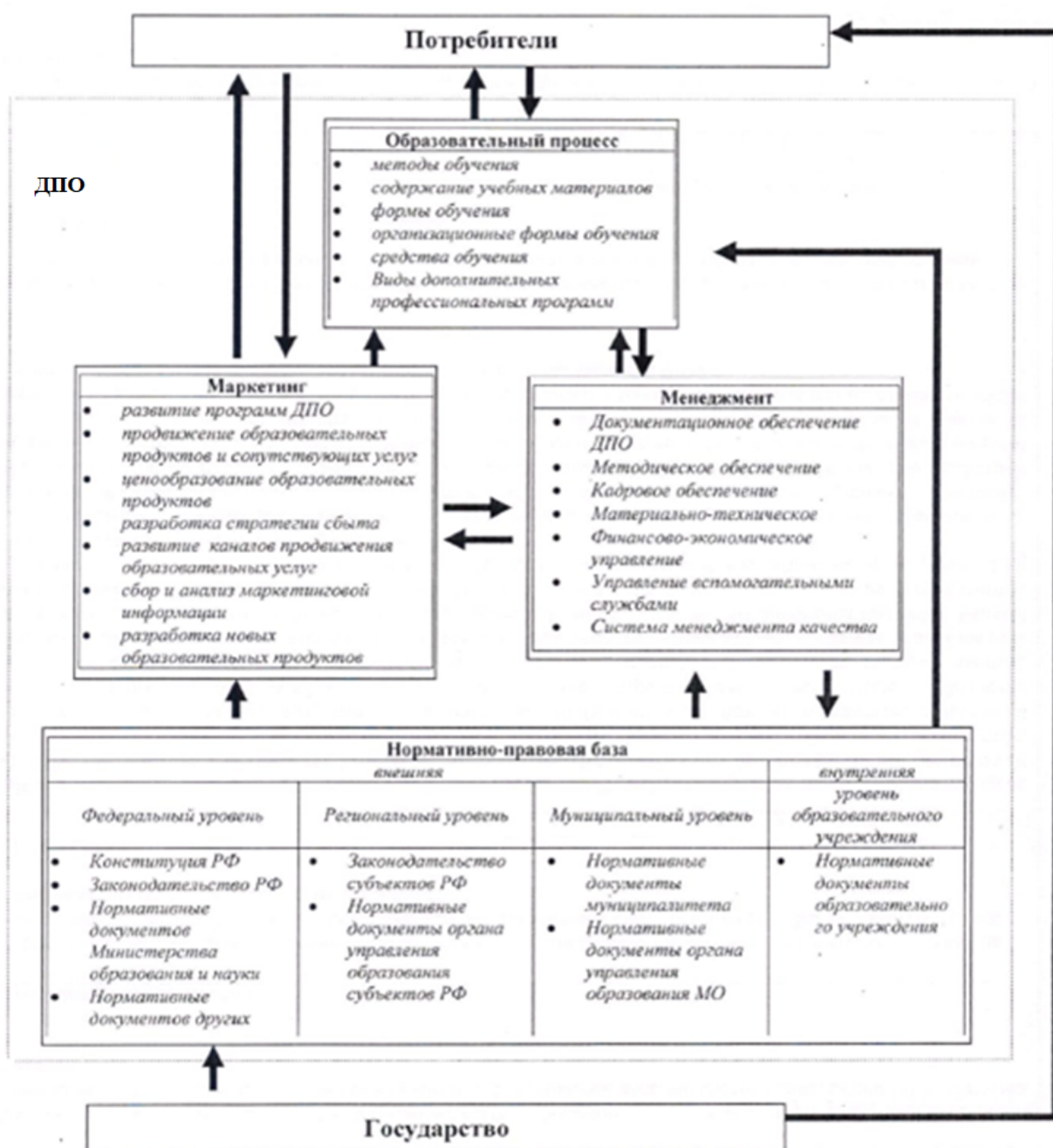


Рис. 8. Структурные элементы ДПО в авторской интерпретации

После составления и анализа модели «как есть», используя результаты стратегического анализа, была разработана модель «как должно быть», которая представлена в следующем параграфе.

2.2. Новая модель системы дополнительного образования в Институте менеджмента и права УрГПУ

При разработке новой модели обратим внимание на следующие направления деятельности ЦНО: продукт и целевая аудитория, маркетинг, продажи, управление, кадры. Существующая модель ЦНО входит в новую модель «как должно быть» как неотъемлемая её часть, с дополнениями. Рассмотрим как бизнес-процессы должны быть изменены, в рамках ранее предложенной их декомпозиции.

При создании новой модели системы дополнительного образования в Институте менеджмента и права УрГПУ за основу возьмем структуру дополнительного образования, заложенную в ФЗ №273 «Закон об образовании», то есть функциональным будет не только дополнительное профессиональное образование, но и дополнительные общеобразовательные программы, включающие в себя предпрофессиональные программы для детей и общеразвивающие для детей и взрослых.

Преобразование системы дополнительного образования в организации высшего образования в систему непрерывного образования, согласно предъявляемым требованиям, предусматривает расширение целевой аудитории за счет более активного охвата таких категорий как старшеклассники и студенты вузов, разработки программ, направленных не только на приобретение разноплановых компетенций, что показывают социологические исследования в этой области.

Для структурирования непрерывного образования, применим принцип сквозного информального образования личности, на протяжении всей жизни, через четко простроенную, мобильно изменяющуюся индивидуальную образовательную траекторию, которая позволит соблюсти ещё один принцип – принцип равномерного развития всех компетенций, в том числе личных и социальных компетенций, а не только профессиональных. Для эффективного

внедрения этих принципов необходимо внести изменения в организационную структуру ЦНО ИМиП – ввести должность тьютора, имеющего профессиональные навыки в построении индивидуальной образовательной траектории, так же одной из основных задач тьютора в ДО ВО мы считаем работу на отслеживание исполнения индивидуальной образовательной траектории и своевременному предложению слушателям соответствующие образовательные продукты и услуги, формирования у слушателей культуры непрерывного образования, за счет работы в этом направлении можно достичь соблюдения принципа постоянства клиентов, переход к представлению комплекса образовательных услуг (продуктов), учитывающих потребности личности, на разных этапах жизни.

С появлением современных технологий по работе с потребителем, для планомерной работы в направлении привлечения новых слушателей, мы считаем, что необходимо дополнить штат сотрудников должностью «менеджер по продвижению образовательных услуг и привлечению клиентов», в функции которого буду входить:

- процесс поиска потенциальных потребителей и продажа им существующих образовательных услуг и продуктов;
- проведение всего комплекса маркетинговых мероприятий направленных на формирование интереса к предложенным образовательным услугам;
- выявление спроса у потенциальных потребителей;
- анализ спроса у потенциальных потребителей;
- создание спроса.

Для стимулирования эффективности работы сотрудников ДО, необходимо внедрять принцип эффективности работы сотрудников, через введение системы КРІ в мотивации сотрудников.

Для эффективной работы по продвижению образовательных услуг и программ, необходимо изменить маркетинговую политику, такие как расширить линейку образовательных продуктов и услуг, проработать более

гибкую ценовую политику, расширить каналы распределения, обратить внимание на интернет технологии в этом направлении, расширить маркетинговые коммуникации, в дальнейшем применять новые методы в продвижении собственных услуг.

В современном мире, когда информатизация общества затрагивает все сферы деятельности человека, а не только производство материальных ценностей, необходимо шире внедрять технологические новинки в сфере образования, в частности создание электронных образовательных ресурсов более высокого уровня, с учетом всех современных подходов в создании таких ресурсов. Разработка и внедрение современных технологий, позволит решить проблему внедрения программы «Доступная среда», так как люди с ограниченными возможностями здоровья смогут получать образовательные услуги в удобное время и месте.

Для привлечения большего количества потребителей, составления более гибкой индивидуальной образовательной траектории, считаем необходимым выпускать продукты, ориентированные на разный уровень первичного знания предмета, что позволит избежать больших разрывов базового уровня у слушателей одного набора, что позволит не потерять заинтересованного слушателя, более оптимально использовать временные и финансовые ресурсы слушателей.

Для полноты модели необходимо четко определить какие процессы у нас будут относиться к процессам управления, какие к основным процессам, а какие к вспомогательным.

К процессам управления отнесем маркетинговые мероприятия, планирование работ и распределение ресурсов, привлечение слушателей и корпоративных клиентов, работа с тендерами. К основным процессам относятся: анализ заявок, заключение договоров, обеспечение актуальности учебных материалов, разработка новых образовательных программ, разработка ЭОР, предоставление образовательной услуги, контроль качества

полученных компетенций на соответствие заявленных учебной программой, сопровождение слушателей, проведение мероприятий на их удержание.

К вспомогательным (обеспечения) процессам относятся: поддержка информационных технологий в организации, управление персоналом и оценка их компетенции (работа с кадрами), финансовый контроль исполнения договоров (управление финансами), работа с претензиями потребителей, оценка их удовлетворенности (управление качеством), корректирующие и управление документацией, контроль обеспечения образовательного процесса, предупреждающие действия в работе образовательной организации (ситуационное управление).

Новая модель образовательной организации соответствует ближайшим стратегическим целям на 2017/2018 учебный год:

- повысить количество слушателей до 600 – 1200 (мин.–макс), выйти на до кризисный уровень;
- выйти на рынок дополнительного образования для старшеклассников (предпрофильная подготовка);
- освоить внутренний рынок университета (предоставление дополнительных образовательных услуг для бакалавров, магистров, аспирантов, преподавателей и сотрудников)
- увеличить общий объем образовательных услуг и программ;
- изменить маркетинговую политику.

В соответствии с поставленными целями определим задачи, которые необходимо решить:

- выйти на новые рынки сбыта и увеличить количество привлеченных слушателей (в 10 раз. Против 63 человек в прошедшем учебном году);
- повысить эффективность информационных технологий;
- улучшить качество имеющихся образовательных продуктов;
- расширить перечень образовательных продуктов;
- провести обучение сотрудников по созданию эффективных ЭОР;
- предложить клиентам гибкую ценовую политику;
- разработать и внедрить новые маркетинговые подходы по продвижению образовательных услуг и продуктов;

– подготовить нормативную документацию на введение в штатную структуру новых должностей: тьютор и менеджер по продвижению образовательных услуг.

Для полного понимания функционирования модели ЦНО ИМиП рассмотрим основные связи, с помощью схем:

1. Для реализации новой модели в обязательном порядке должны быть поставлены цели в соответствии с миссией организации и согласно целям сформулированы задачи, которые необходимо решить. Цепочка связей миссии с целями и задачами представлена на рисунке 9.

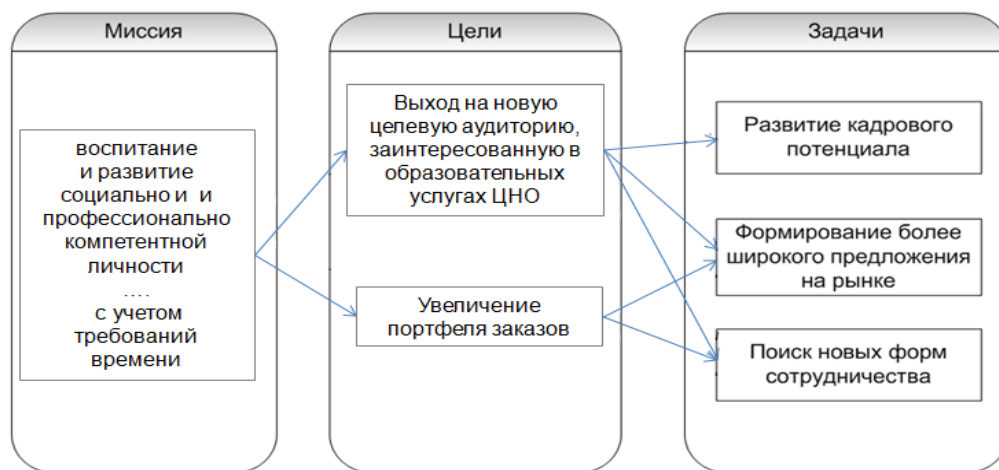


Рис. 9. Связь миссии с целями, связь целей с задачами

2. Необходимо выявить связи между стратегическими целями и задачами на год, в течении которого придутся основные этапы внедрения новой модели. Связь между стратегическими целями и задачами на период внедрения 2017/2018 учебный год представлена на рисунке 10.

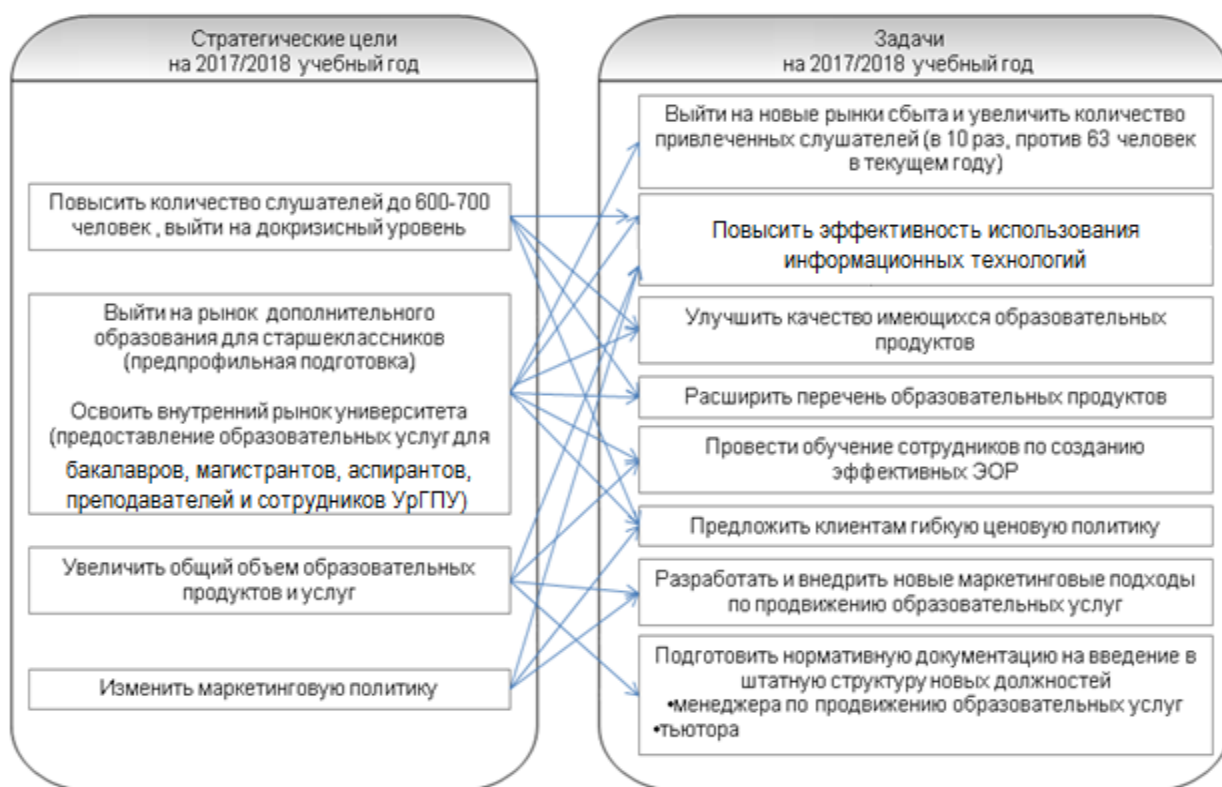


Рис. 10. Связь между стратегическими целями и задачами

3. В ходе реализации модели необходим комплексный взгляд на выбранные стратегии, стратегических требований к результатам работы, ключевых показателей эффективности деятельности и какие факторы успеха мы хотим получить в результате выбранных стратегий (рисунок 11)



Рис. 11. Обзор стратегий и факторов успеха организации ДО

4. Базовые процессы происходящие внутри организации можно разделить на три процесса: менеджмента, основные и вспомогательные процессы, которые тесно связаны между собой.

Взаимодействие базовых процессов ЦНО ИМиП между собой представлены на рисунке 12.

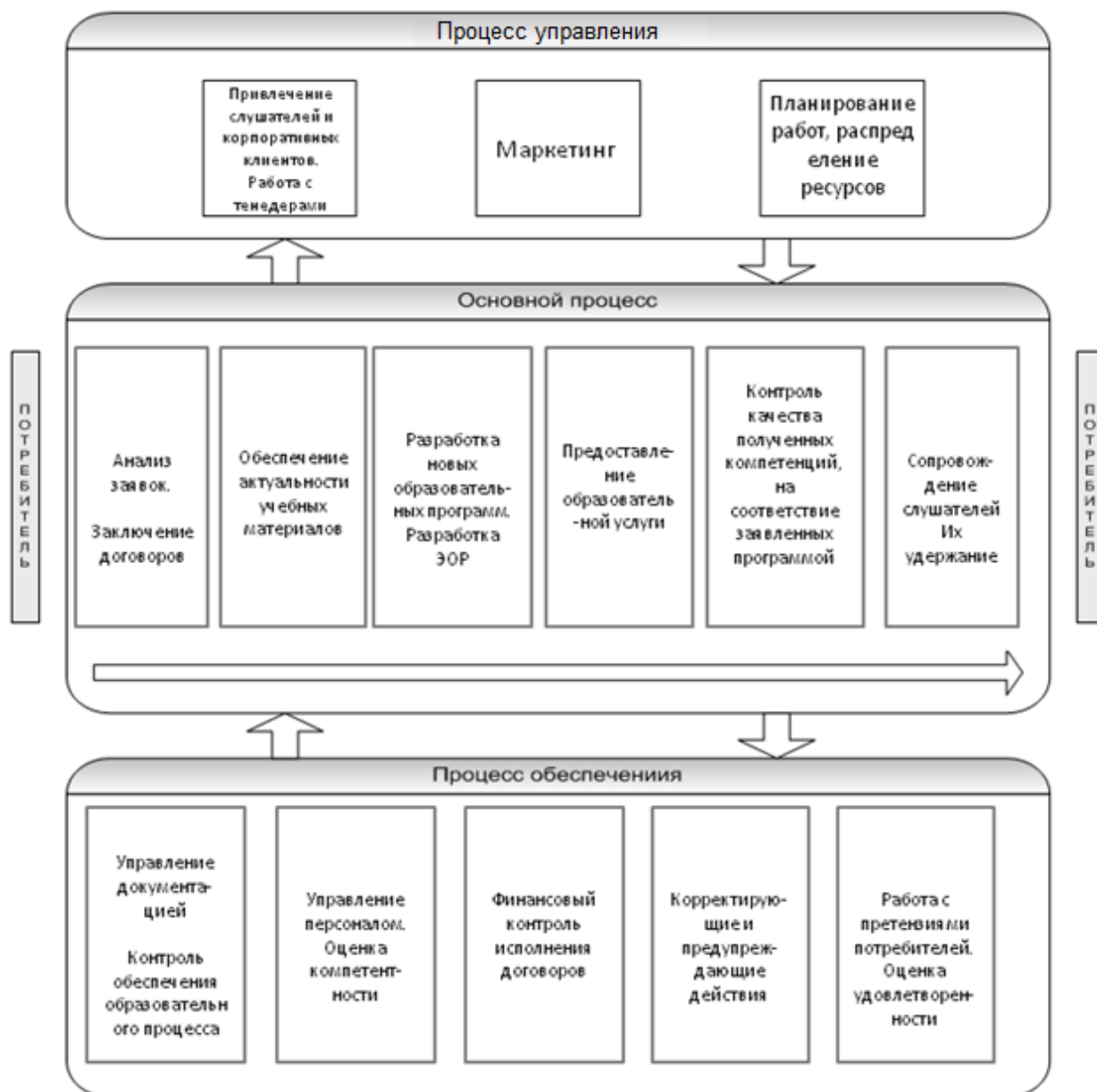


Рис. 12. Взаимодействие базовых процессов между собой в организации ДО.

5. Каждой группе бизнес процессов должен соответствовать свой функционал (рисунок 13).

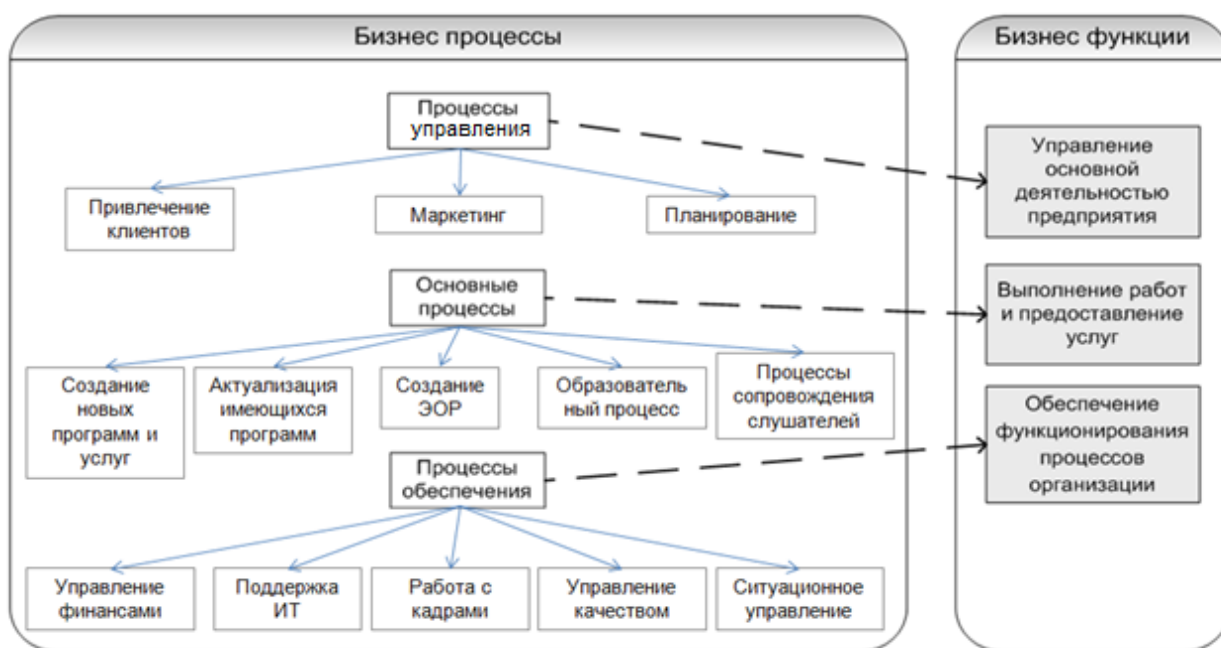


Рис.13. Связь между бизнес процессами и бизнес функциями ДОО

6. Для качественного функционирования созданной модели необходимо четкое распределение функционала между сотрудниками ЦНО ИМиП, для этого построим матрицу распределения ответственности (таблица 7).

Таблица 7

Матрица распределения ответственности между сотрудниками
ЦНО ИМиП

№ n/n	Процесс	Краткое описание процесса/ деятельности	Ответственный за процесс, должность				
			Директор ЦНО	Специалист	Менеджер по продажам образовательных услуг	Тьютор	Преподаватели
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Управление документацией. Контроль обеспечения образовательного процесса	Регистрация, учёт, тиражирование, рассылка, внесение изменений, обеспечение доступности и сохранности, аннулирование, утилизация. Контроль наполненности курсов учебными программами, материалами, ЭОР и всей сопровождающей документации.		X			

Продолжение таблицы 7

2	Планирование развития предприятия, анализ со стороны руководства	Наличие целостной системы менеджмента качества, направленной на выполнение и достижение целей предприятия, а также удовлетворение требований потребителей. Оценка результативности деятельности в целом и возможности проведения улучшений	X				
3	Финансовый контроль исполнения договоров	Учет договоров. Контроль выставления и оплаты счетов. Подготовка справочных материалов и отчетных документов руководства.		X			
4	Планирование работ, распределение ресурсов	оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем.	X				
5	Привлечение слушателей и корпоративных клиентов. Работа с тендерами	Процесс поиска потенциальных потребителей и продажа им существующих образовательных услуг			X		
6	Маркетинг	Проведение всего комплекса мероприятий направленных на формирование интереса к предложенным образовательным услугам, выявление спроса у потенциальных потребителей	X		X	X	
7	Анализ заявок	Анализ спроса у потенциальных потребителей	X		X	X	
8	Заключение договоров	Подтверждение от лица организации о предоставлении образовательной услуги, определённого объема и качества, в указанный период времени	X				
9	Обеспечение актуальности учебных и методических материалов	Проверка учебно-методических материалов на соответствие текущему моменту времени		X			X
10	Разработка новых образовательных программ.	Формирование набора требований к образовательной программе, согласно НПА, отбор данных, фиксирование требований и всего объема знаний в образовательной программе, разработка контрольно-измерительных материалов.		X			X
11	Разработка ЭОР	Формирование ЭОР на базе существующих или разрабатываемых образовательных программ.		X			X

Продолжение таблицы 7

12	Предоставление образовательной услуги	Процесс передачи определенного набора знаний, умений, навыков, компетенций, утвержденного в образовательной программе.					X
13	Контроль качества полученных компетенций, на соответствие заявленных образовательной программой	Проведение мероприятий по оценке качества полученных компетенций				X	X
14	Сопровождение слушателей	Мероприятия, направленные на формирование у слушателей позитивных установок, способствующих мотивации на обучение.				X	
15	Управление персоналом. Оценка компетентности	Разработка концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствия требуемому уровню.	X				
16	Корректирующие и предупреждающие действия	Действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного или потенциального несоответствия или другой нежелательной ситуации	X				
17	Работа с претензиями потребителей. Оценка удовлетворенности, для получения обратной связи.	Взаимодействии с потребителями и устранении причины негативного обращения. Сбор информации о том, чем довольны или недовольны потребители.	X			X	
18	Удержание потребителей	создание прочных связей с потребителями и работа над усилением их предпочтений услуг, реализуемых организацией				X	X

Сравнение двух моделей «как есть» и «как должно быть», с подробной детализацией по каждому предложенному компоненту, приведено в Приложении 6.

Таким образом, при создании новой модели «как должно быть» были учтены законодательные требования к дополнительному образованию, основой стала модель «как есть», которая была существенно расширена по следующим основным компонентам: целевая аудитория, маркетинговый,

образовательный процесс; организационно–управленческий; что позволило расширить действующую структуру с дополнительного профессионального образования до дополнительного образования, как это прописано в ФЗ № 273 «Закон об образовании в РФ», для создания четких границ функциональных обязанностей сотрудников ЦНО ИМиП разработана матрица распределения ответственности между сотрудниками ЦНО ИМиП.

2.3. Методические рекомендации по реализации модели системы дополнительного образования в организации высшего образования

Методические рекомендации разработаны для внедрения на практике разработанной модели ЦНО ИМиП УрГПУ и основаны на принципе целесообразности и принципе оптимальности по времени внедрения. Методические рекомендации содержат описание механизма внедрения разработанной модели дополнительного образования в организации высшего образования.

Основными *целями* методических рекомендаций являются:

- 1) внедрение новой модели дополнительного образования в организации высшего образования;
- 2) создание благоприятных условий для продвижения ЦНО на рынке образовательных услуг г.Екатеринбурга и Уральского Федерального округа, за счет повышения эффективности образовательного процесса;
- 3) расширение количества слушателей за счет гибких условий обучения и доступных электронных образовательных ресурсов;
- 4) изменение подходов к пониманию термина «система непрерывного образования», его основных функций и задач.

Задачи, решаемые в процессе внедрения новой модели ЦНО ИМиП УрГПУ:

- 1) обеспечение инновационного характера образования;
- 2) создание современной системы непрерывного образования;

3) создание системы сопровождения потребителей услуг непрерывного образования, направленную на формирование у слушателей культуры непрерывного образования;

4) реформирование учебного процесса на основе ЭОР;

5) актуализация внутренней нормативной базы.

Условно все работы можно разделить на несколько направлений:

1. Работы по наполнению учебно–методической базы:

1.1. Разработка новых курсов, последовательность разработки необходимо построить таким образом, что бы максимально быстро пополнялась база имеющихся курсов: сначала короткие по времени проведения, потом средние (что бы было что предлагать потребителям на начальном этапе) и продолжительные, начало которых можно совместить с началом разработки этих курсов;

1.2. Для оптимизации учебного процесса, особенно для многократно повторяющихся курсов, предлагаем активный переход на электронные образовательные ресурсы, использование их как в аудиторной форме проведения занятий, так и дистанционных.

Развитие электронного обучения, позволяет:

- сокращать косвенные издержки;
- решать проблему географического расположения потребителей образовательных услуг;
- возможность получения образовательной услуги в любое время, не зависимо от преподавателя;
- единообразие учебного материала для всех слушателей;
- обеспечить, в качестве рекламы, вводное обучение.

В качестве примера возможной оптимизации возьмем курс «ФГОС: общепедагогические, дидактические и воспитательные аспекты» в течении 2014/2015 и 2015/2016 учебные года было набрано 5 потоков в среднем по 108 часов на которых обучилось 212 человек, что составило четверть от всех слушателей в этот период (таблица 8).

Таблица 8

Исходные данные для расчетов

<i>Показатель</i>	<i>Единица измерения</i>	<i>количество</i>
продолжительность курса (1 поток)	час	108
количество потоков	штук	5
итого часов (все потоки)	час	540
количество слушателей на все потоки	человек	212

За период наблюдения было зафиксировано минимальная стоимость курса и максимальная стоимость курса. Поэтому примем в расчет оба этих показателя (таблица 9).

Таблица 9

Доходы со всех слушателей (руб.)

	<i>с человека</i>	<i>со всех слушателей</i>
минимальная оплата за курс	1500,00	318 000,00
максимальная оплата за курс	3000,00	636 000,00

Примем расходы на инфраструктуру 25 рублей за 1 час лекций. Все затраты на инфраструктуру при проведении занятий на 5 потоках 13 500 рублей. В ЦНО имеется тарифная «вилка» в оплате часа преподавателя (таблица 10).

Таблица 10

Расходы на все курсы при чтении лекций (руб.)

<i>Затраты на реализацию дисциплины</i>	<i>минимальная ставка преподавателя</i>	<i>максимальная ставка преподавателя</i>
Стоимость часа	200,00	500,00
Социальные налоги (26,2%)	52,4	131,00
Итого на оплату преподавателя (с социальными налогами) за все курсы	136 29,00	340 740,00
Итого(расходы на ЗП на все курсы + расходы на инфраструктуру)	149 796,00	354 240,00

При расчете стоимости разработки электронного образовательного ресурса (ЭОР) для этого курса примем временные затраты на разработку курса равные по времени чтению лекции на 1 потоке. При этом примем, что курс разрабатывается преподавателем на своем рабочем месте, и включим в

расходы, расходы на инфраструктуру, что составляет 2700 рублей (таблица 11).

Таблица 11

Расходы при разработке ЭОР (руб.)

<i>затраты на реализацию дисциплины</i>	<i>минимальная ставка преподавателя</i>	<i>максимальная ставка преподавателя</i>
Стоимость часа	200,00	500,00
Социальные налоги	52,4	131,00
Итого на разработку курса	27 259,20	68 148,00
Итого расходы на ЗП на все курсы + расходы на инфраструктуру	29 959,20	70 848,00
<i>Разница между ЭОР и чтением лекций на 5 потоках</i>	<i>119 836,80</i>	<i>283 392,00</i>

Т.е уже на этом этапе расчетов видно, что если бы был разработан и использован электронный образовательный ресурс, то имелась бы выгода от 120 тыс. рублей до 280 тыс. рублей.

Посчитаем прибыль по формуле «Доход со всех курсов» – «Расходы», с учетом минимальной и максимальной оплаты за курс (таблица 12).

Таблица 12

Прибыль (руб.)

	<i>Оплата</i>	<i>Прибыль</i>	
		<i>минимальная ставка преподавателя</i>	<i>максимальная ставка преподавателя</i>
При чтении лекций	минимальная оплата за курс	168 204,00	– 36 240,00 (не рентабельно)
	максимальная оплата за курс	486 204,00	281 760,00
При разработке ЭОР	минимальная оплата за курс	288 040,80	247 152,00
	максимальная оплата за курс	606 040,80	565 152,00

Таким образом можно видеть, что разработка ЭОР является экономически эффективным мероприятием.

Существует 3 типа оплаты преподавателям за подготовку материалов для ЭОР:

- *фиксированная*, например, исходя из затраченных часов (единоразовая оплата преподавателю за подготовку полного комплекта текстовых лекций и тестов, как было показано выше);
- *сдельная*, например, исходя из объема продаж дистанционного курса (выплачивается определенный % от 15% до 20% ежемесячного объема покупателей ЭОР);
- *комбинированная* (фиксировано половина стоимости фиксировано и 5%–10% от ежемесячного объема продаж).

Отдельно заключается договор на оплату сопровождения слушателей ЭОР, периодического обновления материалов для их актуализации.

При создании курсов необходимо заключить с преподавателями контракт, на полную передачу коммерческих прав на материалы.

Так же стоит отметить что при использовании ЭОР преподавание может идти как в синхронном, так и в асинхронном режиме.

Для привлечения молодого поколения слушателей целесообразно разрабатывать курсы с использованием визуального сторителлинга, квест технологий, симуляторов и другие передовые технологии e-learning не только для получения актуальных знаний, но и для отработки практических навыков.

Многие преподаватели зарубежных вузах используют свои краткосрочные курсы в МООС университетах для отработки новых педагогических технологий и методов тестирования, так как можно в короткие сроки получить статистику о качестве используемых технологий.

1.3.Разработка единой концепции общей структуры электронных обучающих ресурсов, т.к. ЭОР должны быть привлекательными, запоминающимися, вызывать у потребителей желание приобрести другие курсы ЦНО, иметь узнаваемость бренда и оформления;

1.4.Перекладывание имеющихся курсов в разработанный формат ЭОР;

1.5.Актуализации содержания образования, педагогических и технологических инноваций, обеспечивающих баланс между фундаментальностью образования и компетентностным подходом;

1.6. Развитие вариативности образовательных программ.

2. Введение новых должностей

На основе анализа литературы можно выделить такую проблему, на которую мало пока обращают внимание, как культура населения в потреблении услуг дополнительного образования на протяжении всей жизни, отсутствие понимания необходимости индивидуальной образовательной траектории. Для устранения данной проблемы мы считаем необходимым введения в штат ЦНО такой должности как «тьютор», что позволит создать стратегию на удержание клиентов, их возврат для получения новой образовательной услуги. Помимо решения выше обозначенных проблем, введение должности «тьютор» позволит решать координационные проблемы взаимодействия слушателя с образовательной организацией по учебным и административным вопросам, получать обратную связь по качеству предоставленных услуг (удовлетворенность клиентов).

Для увеличения количества слушателей, проведения эффективных маркетинговых мероприятий мы считаем, что в штат ЦНО необходимо так же ввести должность специалиста по продвижению образовательных услуг и привлечению новых клиентов (агент по продажам).

Для такого специалиста зарплата может формироваться из постоянной части и переменной, или полностью из переменной.

Подробнее остановимся на переменной части зарплаты. Приведем несколько наиболее распространенных вариантов:

I. Линейный процент с продаж

- Независимо от объема продаж начисляется заранее оговоренный % с закрытых сделок (от 1 до 20%).

- Пример: продал на 100 тысяч в месяц – получил 10% = 10 тысяч; продал на 300 тысяч в месяц – получил те же 10% = 30 тысяч.

- *Плюсы* данного подхода: понятность и простота расчета.

- *Минусы* данного подхода: отсутствие нацеленности менеджера на конкретный результат, малая рентабельность для организации при малых объемах продаж.

II. Прогрессивный процент с продаж

– В данном случае процент с продаж зависит от полученных результатов и как правило привязывается к плану продаж.

– Пример: при плане продаж в 400 тысяч в месяц продал на 300 тысяч (меньше плана) – получил с них 0% или 2%; продал на 400 тысяч (план) – получил с них 5%; продал на 500 тысяч (больше плана) – получил с них или с превышения 8%.

– *Плюсы* прогрессивного процента с продаж: возможность ориентации на план продаж, более четкая привязка вознаграждения к результатам, меньшие издержки в случае неэффективной работы менеджера.

– *Минусы* прогрессивного процента с продаж: некоторая специфика в расчетах.

III. Грейдовая система, когда премии, привязанные к результату

(обычно – к плану продаж).

– Выплачивается или фиксированная или переменная премия в зависимости от конкретного полученного результата.

Пример: в случае невыполнении плана премия не выплачивается; при выполнении на 100–110% выплачивается 15 тысяч; при выполнении от 110 до 140% выплачивается 20 тысяч; при выполнении на 140% или более выплачивается 30 тысяч.

– *Плюсы* грейдовой системы: жесткая ориентация на результат, более низкие издержки при неэффективной работе менеджера.

– *Минусы* грейдовой системы: некоторых менеджеров отпугивает отсутствие %, а также существование «потолка» выплат.

В принципе такую переменную часть (особенно линейный процент с продаж) можно использовать для любого сотрудника ЦНО и ИМиП для мотивации их к привлечению слушателей.

Для улучшения качества учебного материала считаем необходимым обучить специалиста ЦНО и нескольких преподавателей на курсах по созданию эффективных ЭОР, видеолекций, в рамках планового повышения квалификации. В дальнейшем эти знания можно транслировать как внутри

института, так и вне его, то есть сделать его одним из образовательных продуктов. При этом, что бы гарантировать отдачу при оплате данных курсов для специалиста и преподавателя можно заключить с ними договор на обучение определенного количества слушателей.

3. Обучение персонала по направлениям

- разработка ЭОР;
- тьюторство;
- менеджер по продвижению и продаже образовательных услуг (по необходимости).

При этом оплата стоимости обучения самим приобретателем знаний, может быть привязана к пропорционально отработанному времени в ЦНО, после получения соответствующего образования, т.е. если специалист увольняется раньше оговоренного времени, то и оплачивает стоимость курсов пропорционально оставшемуся времени, например оговоренный срок составляет 1 год, а сотрудник увольняется через 3 месяца после прохождения курса, то он возвращает ЦНО 75% стоимости курсов.

4. Работа с целевой аудиторией

Мы считаем, что у ЦНО, как структурного подразделения ИМиП, имеется уникальная возможность в короткие сроки запустить программы по направлениям, наиболее востребованных у потребителей, так как многие преподаватели являются носителями знаний по актуальным программам дополнительного образования, а так же имеют авторские наработки по этим направлениям.

Для старшеклассников, можно так же организовать мероприятия (разработка проектов и их защита), под эгидой вуза, для пополнения личного портфолио поступающего в вуз. При этом подготовка проектов может происходить:

- В рамках сетевого взаимодействия со школами, т.е. проекты готовятся под руководством школьных учителей, при этом сами учителя проходят стажировку по направлению «Ведение проектной деятельности» (до

этого могут пройти базовую подготовку по этому курсу), защиты проектов проходят в университете.

– Желающие старшеклассники могут готовить и защищать проекты под эгидой вуза, при этом в качестве ассистентов у преподавателей могут выступать бакалавры старших курсов, магистранты и аспиранты в счет прохождения педагогической практики.

5. Маркетинговые мероприятия по продвижению образовательных услуг, формированию спроса на образовательные услуги, так как спрос на образовательные услуги во многом определяется заинтересованностью потребителей в этих услугах и информированностью потребителей о данной услуге.

Маркетинговые мероприятия по продвижению образовательных продуктов и услуг можно разделить на online–маркетинг и offline–маркетинг.

Инструменты online–маркетинга:

1. Контекстная реклама– реклама появляющаяся в поисковых системах (Яндекс, Google и др.). Контекстная реклама появляется по контуру результатов поиска на странице поисковой выдачи. Данный инструмент предназначен для относительно быстрого привлечения целевой аудитории на собственные ресурсы. Для создания контекстной рекламы можно обратиться к бесплатным ресурсам, на которых можно получить необходимую информацию по созданию, настройке и запуску контекстных рекламных кампаний.

2. SEO–продвижение– комплекс работ по оптимизации веб–сайта для повышения вероятности вывода ссылки на сайт в результатах поиска в поисковых системах.

3. E–mail– рассылки – рассылки электронных писем по базе подписчиков, клиентов образовательной организации. Для наибольшей эффективности рассылки должны быть персонифицированными.

4. Продвижение в социальных сетях (SMM)– нишевый инструмент привлечения потенциальных клиентов. В большинстве случаев работает, как имиджевый фактор.

5. Использование QR–маркетинга (основным инструментом этого маркетинга являются QR–коды, используемые в QR–квестах. В онлайн-овых QR–квестах происходит перемещение по интернет сайтам, на страницах которых нужно найти QR–коды с подсказками. В оффлайн-овых QR–квестах участники передвигаются по улицам города или внутри здания, в поисках QR–кодов с заданиями. В итоге они должны дать ответ на поставленный в квесте вопрос, добраться до пункта назначения или отыскать спрятанный предмет. Такой вид маркетинга как правило, привлекает множество участников).

6. Активное использование визуального сторителлинга (эмоционально рассказанная увлекательная история, облакаемая в форму видео, инфографики, картинок, комикса и т.д.).

К offline–маркетингу относится проведение комплекса мероприятий (event–маркетинг)– по планированию, организации, проведению имиджевых мероприятий, основной целью которых является повышение узнаваемости бренда, привлечению новых потенциальных клиентов.

Для продвижения образовательных услуг необходимо учитывать особенности восприятия информации молодым поколением (клиповое мышление) следует активно использовать рекламные видеоролики для каждого имеющегося курса, с дублированием в виде текста для буклетов, для которых можно использовать инфографику. Такую рекламу можно использовать как для продвижения через сайт и социальные сети, так и через прокрутку на экранах в фойе университета или на образовательных выставках.

Часть курсов, для более гибкой ценовой политики и продвижения образовательных продуктов, можно разделить на уровни:

- ознакомительный (первое занятие), как правило бесплатное, можно заменить мастер–классом или рекламным видеороликом;
- базовый (теоретические или базовые навыки, в зависимости от курса);
- продвинутый (практические или продвинутые навыки).

Это позволит более гибко составлять индивидуальную траекторию обучения слушателей.

Если слушатель хочет сразу попасть на продвинутый уровень, то в данном случае рекомендуется провести тесты на выявление текущих компетенций на соответствие их базовому уровню.

6. Планирование деятельности ЦНО и контроль за выполнением планируемых мероприятий.

В бизнес-процессах работы ЦНО ИМиП можно выделить три группы процессов: процессы менеджмента; основные процессы; вспомогательные процессы. Их взаимодействие показано ниже в обобщенной модели ЦНО ИМиП УрГПУ.

В ситуации которая сложилась на данный момент в ЦНО необходимо ручное (ситуационное) управление, которое не осуществимо без жесткого планирования, при этом постановка задач в планах должна быть четкой и конкретной. Например формы, по которой можно составлять недельные планы:

- Дата (с__по__)
- Задача (что сделать?)
- Цель (что даст компании выполнение этой задачи?)
- КРІ (как оценить, что она выполнена?)
- Результат (выполнена ли задача?)
- Польза (что мы получили от выполнения задачи)
- Комментарий

Данную форму можно сделать в табличном виде для наглядности и удобства отслеживания по ключевым временным промежуткам (таблица 13).

Таблица 13

Таблица недельного плана

(с__по __)Дата	(что сделать?)Задача	Цель (что даст компании выполнение этой задачи?)	КРІ (как оценить, что она выполнена?)	Результат (выполнена ли задача?)	Польза (что мы получили от выполнения задачи)	Комментарий

7. Работы с нормативно–правовыми документами:

- актуализация нормативной базы по обеспечению образовательного процесса;
- разработка должностных инструкций для тьютора и менеджера по продвижению и продаже образовательных услуг и иных специалистов для обеспечения деятельности ЦНО.

8. Максимальная формализация процессов, для оптимизации использования ресурсов, в том числе и такого ресурса как время.

В качестве ключевых показателей можно взять следующие показатели:

а) количество привлеченных клиентов в месяц (1/10 от годового плана, т.е. $700/10=70$ человек), в том числе и повторно.

б) удовлетворенность клиентов

в) количество просмотров интернет–портала

г) количество актуальных курсов, в том числе и

– вновь разрабатываемых;

– переведенных в формат ЭОР, планирование по данному направлению производим после формализации и проведения нормирования работ.

Ниже приведен график внедрения новой модели ЦНО. Предварительное начало работ август 2017 (таблица 14).

Таблица 14

График внедрения новой модели ЦНО

<i>№</i>	<i>Задачи</i>	<i>Мероприятия</i>	<i>Сроки</i>	<i>Ответственные</i>	<i>Ожидаемые результаты</i>
1	2	3	4	5	6
1	Ревизия учебно–методического обеспечения образовательного процесса.	Документарная работа.	1 неделя	специалист	Актуализация имеющихся образовательных программ. Создание базы курсов.
2	Разработка карты компетенций на каждый вид деятельности внутри ДО	Документарная работа	1 неделя	Директор ЦНО	Получение инструмента для оперативного планирования работ сотрудников ЦНО, подбора персонала при расширении штата ЦНО.
	Работы с сайтом	Разработка и активное продвижение интернет–портала услуг ЦНО с хорошо проработанной структурой, создание сайта, размещение на сайте рекламных роликов, полной информации по курсам, ЭОР	С 1 недели	Директор ЦНО, специалист	Получение эффективного инструмента по продвижению и реализации образовательных услуг, работы с аудиторией – кейсы, форумы, гостевые книги, анкеты и т.д. (для контроля посещаемости и популярности сайта, оценки эффективности интернет–рекламы).Создание благоприятного имиджа. Увеличение охвата потенциальных потребителей.
3	Обучение без отрыва от производства специалиста по направлению «разработка ЭОР»	Получение компетенций специалистом в области разработки ЭОР	Со 2 недели	специалист	Получение специалиста готового к разработке качественных, эффективных ЭОР
4	Анализ возможностей по разработке и внедрению новых образовательных продуктов на основе, согласование с потенциальными преподавателями новых курсов	Общее собрание по доведению новой концепции Индивидуальные беседы, Определение приоритетов по созданию новых курсов.	2 неделя	Директор ЦНО, специалист	Создание перспективного плана внедрения новых образовательных программ, с учетом имеющихся ресурсных возможностей. Создание базы по преподавателям, кто какие курсы может проводить.

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6
5	Разработка типовых договоров на разработку курсов	Выбор способа оплаты на разработку нового курса, в том числе и для ЭОР. Работы по созданию типового договора на разработку курсов, согласование со специалистами	2 неделя	Директор, Специалисты юридического факультета	Создание типовых договоров на разработку курсов
6	Разработка новых курсов	Заключение договоров на создание новых курсов. Работы по созданию новых курсов	Начиная с 3 недели и далее	Преподаватели, контроль: специалист, директор ЦНО	Наполнение базы имеющихся курсов
7	Работы по созданию ЭОР	Разработка сценария ЭОР, наполнение его материалами уже имеющихся готовых курсов и новых, готовящихся к запуску	Начиная с 3 недели и далее	Преподаватели, специалист, контроль: директор ЦНО	Наполнение базы имеющихся курсов в формате ЭОР
8	Создание первых рекламных роликов	Создание сценария, снятие роликов. Нормирование по времени процессов создания.	3 неделя	Специалист, Преподаватели, возможно студенты ИМиП	Создание первичного инструмента по продвижению образовательных продуктов. Создание базы рекламных продуктов.
9	Отработка контактов с руководителями общеобразовательных организаций	Нормирование по времени переговорных процессов	4 неделя	Директор ЦНО, специалист	Разработка перспективного плана взаимодействия с руководителями общеобразовательных организаций
10	Рекламная компания среди студентов	Проведение рекламной компании среди студентов Нормирование по времени рекламной компании.	5–10 недели	Директор ЦНО, специалист	Привлечение новой целевой аудитории, увеличение количества слушателей. Создание платформы для введения новой должности «менеджер по продвижению и продажи образовательных услуг», понимание повременной загрузки данного специалиста при увеличении работ по привлечению новых слушателей.

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6
11	Рекламная компания среди школьников	Проведение рекламной компании среди школьников и их родителей. Нормирование по времени рекламной компании.	5–10	Директор ЦНО, специалист	Привлечение новой целевой аудитории, увеличение количества слушателей. Создание платформы для введения новой должности «менеджер по продвижению и продаже образовательных услуг», понимание повременной загрузки данного специалиста при увеличении работ по привлечению новых слушателей.
12	Рекламная компания среди сотрудников общеобразовательных организаций	Проведение рекламной компании среди сотрудников общеобразовательных организаций. Нормирование по времени рекламной компании.	5–10 недели	Директор ЦНО, специалист	Увеличение количества слушателей. Создание платформы для введения новой должности «менеджер по продвижению и продаже образовательных услуг», понимание повременной загрузки данного специалиста при увеличении работ по привлечению новых слушателей.
13	Работа со слушателями	Все виды работ по сопровождению слушателей. Нормирование по времени работ со слушателями.	Начиная с 5 недели	Специалист, в дальнейшем тьютор	Увеличение количества слушателей. Создание платформы для введения новой должности «тьютор», понимание повременной загрузки данного специалиста при увеличении работ, связанных с увеличением слушателей, которым необходима разработка индивидуальной образовательной траектории и дальнейшее сопровождение в соответствии с траекторией.
14	Введение новых должностей в ЦНО тьютор и менеджера по продвижению и продаже образовательных услуг, на основании ранее проведенного нормирования времени работ.	разработка должностных инструкций для тьютора и менеджера по продвижению и продаже образовательных услуг. Подбор персонала.	Начиная с 11 недели	Директор ЦНО	Создание нормативной базы для введения новых должностей «менеджер по продвижению и продаже образовательных услуг» и «тьютор»

1	2	3	4	5	6
15	Перераспределение объема работ между сотрудниками	Распределение работ согласно новым должностным инструкциям и картам компетенциями	По мере появления новых сотрудников	Директор ЦНО	Повышение эффективности деятельности ЦНО
16	Обучение без отрыва от производства	Получение компетенций специалистами в области тьюторства,	По мере возникновения необходимости	Тьютор, директор ЦНО	Повышение эффективности работ тьютора
17	Планирование мероприятий проводимых ЦНО контроль их выполнения	Еженедельные короткие!!! Летучки с отчетом и анализом проделанных работ, постановка задач на новую неделю.	еженедельно	директор ЦНО	Повышение эффективности деятельности ЦНО

Таким образом, Предложенные методические рекомендации рассчитаны на внедрение модели в сжатые сроки и для достижения максимального эффекта необходимо регулярно мониторить текущую ситуацию, и в оперативном режиме принимать управленческие решения по планированию и контролю мероприятий по внедрению предложенной модели и работы ЦНО ИМиП УрГПУ в целом. Поскольку нормативов по рабочему времени тьютора и менеджера по продвижению и продажи образовательных услуг в дополнительном образовании в организации высшего образования нет, то целесообразно проводить мероприятия по нормированию операций, связанных с исполнением обязанностей по этим должностям, что бы вовремя среагировать на повышенную нагрузку имеющих специалистов и принять управленческое решение по введению соответствующих должностей.

Выводы по второй главе

В современных условиях, когда обществу и работодателям требуется всесторонне развитая личность, умеющая оперативно ориентироваться и разумно действовать в изменяющихся реалиях, когда личностные и социальные компетенции имеют сильное влияние на выполнение профессиональных обязанностей, необходимо раннее целенаправленное развитие и закрепление личных и социальных компетенций, как предпрофильную подготовку школьников вне зависимости от выбранной в дальнейшем специальности, в то самое время когда нынешняя предпрофильная подготовка школьников носит узконаправленную предметную подготовку. Практика показывает, что достаточно большой процент старшеклассников выбирает будущую специальность слабо представляя себе дальнейшую свою карьеру в выбранной сфере и как следствие многие потом не работают по специальности, поэтому со школьниками необходимо проводить курсы по построению карьеры и целеполаганиям. Для дальнейшей быстрой адаптации бывших абитуриентов к вузовской системе обучения, которая сильно отличается от школьной, тоже можно разработать специальные курсы. Многие студенты во время учебы пробуют себя в разных сферах деятельности, поэтому у них востребованы краткосрочные курсы повышения квалификации для получения соответствующих профессиональных и личностных компетенций. В условиях, когда в организациях происходят регулярные оптимизационные процессы в управлении организацией, ужесточаются требования к выполнению профессиональных обязанностей, необходимо разрабатывать образовательные программы и услуги на опережения, основываясь на концепции развития составленных федеральными, региональными и муниципальными властями, что может стать решающим фактором в борьбе за целевую аудиторию в области образования, так как главный конкурент (ИРО), обладает инертностью, присущей традиционным образовательным

организациям, работающих по государственному заказу, так как заказ возникает в момент реализации соответствующего этапа реализации концепции.

Для создания современной модели дополнительного образования в организации высшего образования предварительно был проведен комплексный анализ существующей системы дополнительного образования, который помог выявить существующие проблемы и недостатки дополнительного образования с одной стороны и достоинства и возможности с другой стороны. Проведен анализ исследований в области потребности населения в программах дополнительного образования, который помог выявить новые целевые аудитории и их запросы на образовательные программы и услуги.

Впервые к системе дополнительного образования применен подход бизнес–моделирования на практике, с учетом всей многогранности функционирования этой системы, рассмотрено какие бизнес–процессы протекают внутри организации и как они связаны между собой, прослежена связь между бизнес–процессами и бизнес–функциями в ДО ВО. Рассмотрены какие факторы могут содействовать успеху в реализации бизнес–модели ДО. Для оптимального распределения обязанностей между сотрудниками была предложена матрица распределения ответственности сотрудников. Рассмотрены вопросы экономического эффекта от внедрения электронных образовательных ресурсов. Предложены маркетинговые подходы к распространению образовательных продуктов и услуг, ранее не использовавшиеся или мало использовавшиеся в практике дополнительного образования.

Предложены методические рекомендации целью которых были предложения по методике и этапам внедрения новой модели, с описанием ожидаемого эффекта от каждого этапа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие общества не возможно без развития образования и изменения подходов к нему, так как образование есть ключ к становлению жизненных установок и приоритетов и норм нравственности каждого человека. На современном этапе дополнительное образование, как всё образование в целом, имеет стратегическое значение в развитии страны, поэтому государство, через нормативно–правовые акты определяет базовую структуру дополнительного образования, четко определяя место и назначение каждого вида дополнительного образования. В концепциях развития страны в различные периоды определяются вектора развития образования, и как следствие развития дополнительного образования как неотъемлемой части всей системы образования. В современных концепциях дополнительного образования личность становится центральной фигурой в образовательном процессе:

- дополнительное образование направлено на совершенствование и всесторонне удовлетворение потребностей человека;
- дополнительное образование имеет важное значение для развития человека и соответствуют его интересам;
- дополнительное образование обеспечивает адаптацию к взрослой жизни детей, а так же людей попавших в тяжелую жизненную ситуацию для преодоления препятствий созданной этой ситуацией;
- дополнительное образование осуществляет профессиональную ориентацию молодежи и лиц, которые хотят сменить сферу своей профессиональной деятельности.

Система дополнительного образования в организации высшего образования является не только коммерческой организацией, но и социальным институтом, поэтому к нему предъявляются достаточно обширные требования со стороны государства, общества, слушателей и работодателей. Если на ранних моделях деятельности ДО ВО основными направлениями были дополнение к традиционному профессиональному

образованию и восполнение знаний (формальное образование), то современное требование непрерывного образования в течении всей жизни обращается не только к формальному, но и неформальному и информальному образованию, которые должны давать обновленные современные знания и развивать социальные, личностные и профессиональные компетенции. С развитием информатизации общества ранее малодоступная информация становится доступной для разных категорий граждан, без особых финансовых и временных затрат на поиск, поэтому профессорско-преподавательский состав должен стать аккумулятором и носителем уникальных знаний, способов и методов их практического применения, своевременно актуализировать образовательные программы, активно применять новые педагогические и образовательные инструменты на базе информационных технологий при проведении занятий. Информационные технологии активно влияют на доступность образования, которое перестает зависеть от удаленности образовательного учреждения к потребителю или физических особенностей слушателей, следовательно ДО ВО должно активно внедрять современные разработки в этой области в свою деятельность. Образование разных образовательных уровней перестает быть обособленным социальным институтом, и в их деятельности активно внедряется сетевое взаимодействие, которое при правильном подходе позволяет получить синергетический эффект от деятельности для всех участников процесса.

При создании модели дополнительного образования, было выявлено, что при слабой методологической проработке создания моделей образовательных организаций, можно применить, путем переноса, подходы, применяемые для создания моделей коммерческих организаций, с учетом специфики работы дополнительных образовательных организаций, которые помимо коммерческой нагрузки несут ещё и социальную нагрузку. В процессе работы любой организации наступает момент, когда необходимо пересмотреть базовые подходы в работе организации, что бы не терять

конкурентоспособность, для чего необходимо определить цели моделирования, далее описать текущую модель «как есть» и после её анализа и структурирования перейти к формированию новой модели «как должно быть», после разработать рекомендации по внедрению и на основе выработанных рекомендаций приступить к внедрению новой модели. Определить какие подпроцессы входят такие базовые процессы как управления, обеспечивающие и вспомогательные, учитывая специфику работы организации и нормативные требования, накладывающие определенные требования к работе организации.

Анализ деятельности ЦНО ИМиП УрГПУ в системе дополнительного образования организации высшего образования позволил выявить проблемные зоны, произвести покомпонентную декомпозицию для построения модели «как есть», стратегический анализ PEST, SWOT и 5 сил Портера позволил определить перспективные направления деятельности организации, которые и были отражены в модели «как должно быть».

Центр непрерывного образования – это не просто предоставление услуг ДПО, это весь комплекс услуг и программ дополнительного образования удовлетворяющих требованиям непрерывного образования.

Модель системы дополнительного образования в организации высшего образования представляет собой совокупность элементов:

- организационно–управленческого;
- образовательного процесса;
- совокупности целевых аудиторий;
- маркетинговые стратегии.

которые подчинены современным принципам организации дополнительного образования в вузе являются: *принцип сквозного информального образования личности* (образование на протяжении всей жизни); *принцип постоянства клиентов*, (представление комплекса образовательных услуг (продуктов), на разных этапах жизни); *принцип равномерного развития всех видов компетенций* (личных, социальных и профессиональных);; *принцип эффективности работы сотрудников ДО*, (введение системы KPI в

мотивации сотрудников); Все эти принципы позволяют организовать эффективную работу организации, расширить спектр образовательных услуг и охватить большую целевую аудиторию.

Разработка модели ЦНО ИМиП УрГПУ опиралась на исследования потребностей различных целевых аудиторий проведенных в ведущих вузах страны. Данные исследования показали, что для развития дополнительного образования вузе имеются большие перспективы и именно вуз может в должной мере ответить на запросы граждан в дополнительном образовании, так как имеет большой кадровый потенциал, развитую ресурсную базу и бренд учебного заведения, сложившийся годами. Из всех образовательных учреждений различных ступеней, именно вуз имеет большой опыт работы с разными возрастными категориями от абитуриентов (школьников) до людей с большим жизненным опытом, приходящим в вуз для получения требуемых профессиональных компетенций.

Преимущество дополнительного образования перед традиционным формальным (школа, вуз, аспирантура) в его мобильности в изменяющемся мире, тогда как традиционное образование более инертно к изменениям.

Для внедрения новой модели и достижения поставленных целей необходимо сконцентрироваться на выполнении поставленных задач: разработка новых образовательных продуктов и услуг; выход с предложением на новые целевые аудитории (рынки сбыта); активное создание и внедрение электронных образовательных ресурсов; повысить эффективность использования информационных технологий; для привлечения и удержания клиентов провести целевое изменение структуры штатных должностей и четким распределением служебных обязанностей между всеми сотрудниками; разработать и внедрить гибкую целевую политику и новые маркетинговые подходы по продвижению образовательных продуктов и услуг.

Таким образом, реализация предложенной модели позволит ЦНО ИМиП не только вернуть утраченные позиции, но и завоевать новые, выйти

на новый организационный уровень, который станет устойчивой платформой для развития системы дополнительного образования в вузе в соответствии с современными требованиями личности, общества и государства.

Проведенные работы по исследованию теоретической базы по созданию современной модели системы дополнительного образования в организации высшего образования и последующее создание этой модели позволил определить стратегические направления работы ЦНО ИМиП УрГПУ в ближайшей перспективе и сформулировать этапы внедрения модели, по результатам которого ЦНО ИМиП УрГПУ сможет эффективно конкурировать на рынке дополнительных образовательных услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аниськина, Н. Н. Формирование системы непрерывного образования в современной России [Электронный ресурс] / Н. Н. Аниськина // Дополнительное профессиональное образование в стране и в мире. – 2013. – № 1 (1). – С. 4–9. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22409555> (дата обращения: 14.10.2016).
2. Биктуганов, Ю. И. Основные направления взаимодействия Уральского государственного педагогического университета и Министерства образования Свердловской области по подготовке будущих педагогов [Текст] / Ю. И. Биктуганов, Е. Н. Дружинина // Педагогическое образование в России. – 2016. – № 12. – С. 250–253.
3. Бобрышев, А. Д. Формирование бизнес-модели устойчивой производственной компании [Электронный ресурс] / А. Д. Бобрышев, М. Б. Тарабрин, К. М. Тарабрин. – URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/business_model.shtml (дата обращения: 28.05.2017).
4. Бунеев, Р. Н. Образовательная система как составная часть системы образования [Текст] / Р. Н. Бунеев // Начальная школа плюс До и После. – 2009. – № 6. – С. 3–6.
5. Вишнякова, С. М. Профессиональное образование [Текст]: словарь: ключевые понятия, термины, актуал. лексика / С. М. Вишнякова. – М.: Новь, 1999. – 538 с.
6. Гаврилов, Д. Е. Проблемы применения стратегического подхода к управлению образовательными учреждениями высшего образования в современных условиях [Электронный ресурс] / Д. Е. Гаврилов, А. Б. Хрусталева, Ю. В. Хрусталева // Globus. Серия: Психология и Педагогика. – 2017. – Вып. 6 (21). – С. 4–10. – URL: http://globus-science.ru/Archive/new/Psikhologia_i_pedagogika_june_2017.pdf (дата обращения: 28.05.2017).

7. Гершунский, Б. С. Философия образования для XXI века [Текст]: (в поисках практико–ориентир. образоват. концепций) / Б. С. Гершунский. – М.: Совершенство, 1998. – 608 с.
8. Горылев, А. И. Методология TUNING: компетентностный подход при определении содержания образовательных программ [Электронный ресурс]: электрон. метод. пособие / А. И. Горылев, Е. А. Пономарева, А. В. Русаков; Нижегород. гос. ун–т им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород, 2011. – 45 с. – URL: <http://www.unn.ru/cie/~GorylevPonomarevaRusakov.pdf> (дата обращения: 18.07.2017).
9. ГОСТ Р 52653–2006. Национальный стандарт Российской Федерации. Информационно–коммуникационные технологии в образовании. Термины и определения [Текст]. – М.: Стандартинформ, 2007. – 11 с.
10. Гришина, Ю. В. Дефиниция довузовского образования в контексте преемственности общего и профессионального образования [Электронный ресурс] / Ю. В. Гришина // Известия Тульского государственного университета. Серия: Педагогика. – 2015. – № 3. – С. 13–24. – URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=25751712> (дата обращения: 18.02.2017).
11. Гришина, Ю. В. Довузовское образование в университете как пропедевтический этап непрерывного профессионального образования [Текст] / Ю. В. Гришина // Проблемы непрерывного профессионального образования в России: состояние и перспективы: материалы докл. VI Всерос. науч.–практ. конф. с междунар. участием, 30 сент. 2016 г. / Ростов. гос. мед. ун–т; отв. ред. Н. А. Мулатова. – Ростов н/Д, 2016. – С. 61–72.
12. Дементьева, О. М. Принцип мобильности в современном образовательном процессе [Электронный ресурс] / О. М. Дементьева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 11–6. – С.45–47. – URL: <http://publikacia.net/archive/2015/11/6/14> (дата обращения: 14.03.2017).

13. Джонстон, Г. [Интервью] [Электронный ресурс] / Г. Джонстон: беседу вела С. Морозова // Человек Дела. – 2017. – № 3 (17). – URL: http://www.chief-time.ru/people/list/garrett_dzhonston/ (дата обращения: 18.07.2017).
14. Дружилов, С. А. Становление профессионализма человека и проблемы профессионального развития личности [Электронный ресурс] / С. А. Дружилов // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 7. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/07/25595> (дата обращения: 02.02.2017).
15. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П. Ф. Друкер; пер. с англ. Н. М. Макаровой. – М.: Вильямс, 2007. – 276 с.
16. Друкер, П. Ф. Инновации и предпринимательство [Текст] / П. Ф. Друкер; пер. с англ. Н. М. Макаровой. – М.: Экономика, 2006. – 440 с.
17. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента [Текст]: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2004. – 432 с.
18. Друкер, П. Ф. Эффективное управление [Текст]: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс; АСТ, 2004. – 224 с.
19. Жижина, И. В. Организация работы тьютора в системе дополнительного профессионального образования [Электронный ресурс] / И. В. Жижина // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 1564–1564. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=16987> (дата обращения: 28.05.2017).
20. Загвязинский, В. И. О стратегических ориентирах развития образования на современном этапе [Текст] / В. И. Загвязинский // Образование и наука. – 1999. – № 1. – С. 32–40.
21. Закирова, Э. И. Управление образовательными системами с использованием мультиагентных технологий [Электронный ресурс] / Э. И. Закирова, // Наука и образование. – 2013. – № 9. – С. 373–390. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20789210> (дата обращения: 28.05.2017).

22. Зеер, Э. Ф. Концепция профессионального развития человека в системе непрерывного образования [Текст] / Э. Ф. Зеер // Педагогическое образование в России. – 2012. – № 5. – С. 122–127.
23. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального образования [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Э. Ф. Зеер; Рос. гос. проф.-пед. ун-т. – Екатеринбург: [б. и.], 2008. – 143 с.
24. Зеер, Э. Ф. Теоретико-прикладные основания психологии профессионального развития [Текст]: монография / Э. Ф. Зеер; Рос. гос. проф.-пед. ун-т. – Екатеринбург: РГППУ, 2015. – 193 с.
25. Зимняя, И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования [Текст] / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34–42.
26. Зимняя, И. А. Педагогическая психология [Текст]: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / И. А. Зимняя. – М.: Логос, 2004. – 384 с.
27. Игнатьева, М. Н. Реализация принципов процессного подхода при внедрении СМК в вузе [Электронный ресурс] / М. Н. Игнатьева, Э. В. Шорина // Дискуссия. – 2013. – № 8 (38). – URL: <http://journal-discussion.ru/publication.php?id=54> (дата обращения: 22.05.2017).
28. Ильинская, Я. А. Региональная система дополнительного непрерывного образования как ресурс профессионального развития личности [Текст]: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Я. А. Ильинская; Рос. гос. социал. ун-т. – Петропавловск-Камчатский, 2016. – 374 с.
29. Институт менеджмента и права Уральского государственного педагогического университета [Сайт]. – URL: http://ikrm.uspu.ru/centr-nepreeryvnogo-obrazovaniya/30_25497343 (дата обращения: 11.05.2017).
30. Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Методология функционального моделирования [Электронный ресурс]: рекомендации по стандартизации Р 50.1.028–2001: [приняты постановлением Госстандарта РФ от 2 июля 2001 г. № 256–ст]. – URL: <http://base.garant.ru/190266/> (дата обращения: 14.10.2016).

31. Капаров, Б. М. Основные принципы построения конкурентной модели управления бизнес-процессами в современном высшем образовательном учреждении [Электронный ресурс] / Б. М. Капаров // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2006. – Т. 78. – С. 151–157. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11731775>. (дата обращения: 14.10.2016).
32. Климанов, Д. Е. Маркетинговый подход к анализу бизнес-моделей [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д. Е. Климанов; Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». – М., 2017. – 184 с.
33. Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс]: проект. – URL: http://www.dpo-edu.ru/?page_id=13095 (дата обращения: 14.10.2016).
34. Кудрявцева, Е. И. Когнитивный менеджмент: концептуализация управленческой эффективности [Текст]: монография / Е. И. Кудрявцева; Петрозавод. гос. ун-т. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2013. – 224 с.
35. Кулагина, О. В. Формирование маркетинговой концепции рынка образовательных услуг в высших учебных заведениях [Электронный ресурс] / О. В. Кулагина, К. И. Енина // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 1 (56). – С. 62–75. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25497343> (дата обращения: 11.05.2017).
36. Лебедев, О. Е. Управление образовательными системами: теория и практика [Текст]: учеб.-метод. пособие / О. Е. Лебедев. – СПб.: Отдел оператив. полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2011. – 108 с.
37. Марков, В. Н. Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация [Текст]: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.13 / В. Н. Марков; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. – М., 2004. – 453 с.
38. Матвеева, Т. В. Теоретические и методологические основы инновационного обеспечения системы дополнительного профессиональ-

- ного образования [Текст]: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Т. В. Матвеева; С.-Петерб. ун-т экономики и финансов. – СПб., 2008. – 35 с.
39. Менеджмент процессов [Текст] / Й. Беккер [и др.]; под ред. Й. Беккера [и др.]; пер. с нем. Л. А. Вилкова. – М.: Эксмо, 2008. – 359 с.
40. Минцберг, Г. Действуй эффективно! [Текст]: лучшая практика менеджмента / Г. Минцберг; пер. с англ. В. Кузин, А. Стативка. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
41. Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации [Текст] / Г. Минцберг; пер. с англ. Д. Раевской. – СПб.: Питер, 2014. – 512 с.
42. Новиков, А. М. Российское образование в новой эпохе. Парадоксы наследия. Векторы развития [Текст]: публицист. моногр. / А. М. Новиков. – М.: Эгвес, 2000. – 270 с.
43. Новиков, Д. А. Теория управления образовательными системами [Текст]: монография / Д. А. Новиков. – М.: Нар. образование, 2009. – 452 с.
44. Онопко, А. А. Потребности личности в высшем образовании и особенности их реализации [Текст]: автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.06 / А. А. Онопко; Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург, 2013. – 18 с.
45. Павлюченко, А. Поколение X, Y и Z [Электронный ресурс] / А. Павлюченко. – URL: hr-portal.ru/article/pokolenie-x-y-i-z (дата обращения: 09.10.2015).
46. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория и практика [Электронный ресурс] / А.П.Панкрухин. – URL: http://multidollar.ru/marketing/pankrukhin_a_p__marketing_obrazovatel'nykh_uslug_-_metodologija__teorija_i_praktika__m__2003__159_s.html (дата обращения: 19.11.2016).

47. Перегудов, Ф. И. Введение в системный анализ [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко. – М.: Высш. шк., 1989. – 360 с.
48. Пилипишин, Д. В. Личные компетенции против профессиональных [Электронный ресурс] / Д. В. Пилипишин. – URL: <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1251153/> (дата обращения: 24.05.2016).
49. Портер, М. Конкурентная стратегия [Текст]: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. Н. Минервин. – М.: Альпина Бизнес Букс: Компания XXI в., 2007. – 452 с.
50. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]: [разраб. Минэкономразвития России]. – URL: <http://base.garant.ru/70309010/> (дата обращения: 14.10.2016).
51. Психологический словарь [Электронный ресурс]. – URL: http://azps.ru/handbook/competence/socialynaya_kompetenciya.html (дата обращения: 07.03.2017).
52. Развитие личности в системе непрерывного профессионального образования [Текст]: коллектив. моногр. / Д. П. Заводчиков [и др.]; Рос. гос. проф.-пед. ун-т; под ред. Э. Ф. Зеера, Д. П. Заводчикова. – Екатеринбург: РГППУ, 2013. – 197 с.
53. Российская Федерация. Закон. Об образовании в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 29 дек. 2012 г. № 273–ФЗ: [принят Гос. Думой 21. дек. 2012 г.; одобрен Советом Федераций 26. дек. 2012 г.]. – Екатеринбург: Ажур, 2014. – 176 с.
54. Российская Федерация. Конституция. Конституция Российской Федерации [Текст]. – М.: Юрид. лит., 1993. – 64 с.
55. Российская Федерация. Правительство. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период

- до 2020 года» [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/ (дата обращения: 11.04.2017).
56. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)» [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 15 апр. 2014 г. № 313. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162184/. (дата обращения: 11.04.2017).
57. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 15 апр. 2014 г. № 295. – URL: <http://base.garant.ru/70643472/> (дата обращения: 11.04.2017).
58. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 г. № 2227-р. – URL: <http://base.garant.ru/70106124/> (дата обращения: 11.04.2017).
59. Свиридов, О. А. Теория и методология функционирования образовательных систем [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01 / О. А. Свиридов; Марийс. гос. техн. ун-т. – Йошкар-Ола, 2006. – 363 с.
60. Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова [Сайт]. – URL: http://ojs.narfu.ru/studies/additional/forstudents/#collapse_me (дата обращения: 15.03.2017).
61. Силкина, Н. В. Образовательное пространство дополнительного профессионального образования: отраслевой аспект [Электронный ресурс] / Н. В. Силкина, Е. А. Пименова // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2012. – № 2 (6). – С. 105–108. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17746830> (дата обращения: 08.05.2017).

62. Симонова, А. А. Готовность управляющей системы к осуществлению инновационных процессов в образовательном учреждении [Электронный ресурс]: монография / А. А. Симонова, И. О. Антипина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 144 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=534170> (дата обращения: 05.04.2017).
63. Симонова, А. А. Компетентностный подход: аспект внедрения в практику учреждения социальной сферы [Текст] / А. А. Симонова // Педагогическое образование и наука. – 2011. – № 1. – С. 45–46.
64. Слесарев, Ю. В. Теория и методика формирования социальной компетентности и нравственности в высшем профессиональном образовании [Текст]: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08 / Ю. В. Слесарев; С.-Петерб. гос. техн. ун-т. – СПб., 2012. – 40 с.
65. Сотников, А. Д. Модели информационного взаимодействия в системе непрерывного образования [Электронный ресурс] / А. Д. Сотников, Г. Р. Катасонова, Е. В. Стригина // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 3. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20144> (дата обращения: 05.02.2017).
66. Справочный раздел Executive.ru [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/> (дата обращения: 15.04.2017).
67. Становление ключевых социальных компетентностей на разных уровнях образовательной системы: (дескрипторная характеристика как база оценивания) [Электронный ресурс]: материалы XI симп. «Квалиметрия в образовании: методология, методика, практика», 16–17 марта 2006 г., г. Москва / под науч. ред. И. А. Зимней. – М.: Исслед. центр проблем качества подгот. специалистов, 2006. – 82 с. – URL: [http://psychlib.ru/mgppu/ZSk/SKZ-001.HTM#\\$p1](http://psychlib.ru/mgppu/ZSk/SKZ-001.HTM#$p1) (дата обращения: 15.04.2017).
68. Стратегия–2020: Новая модель роста – новая социальная политика [Текст]: итоговый докл. о результатах эксперт. работы по актуал. проблемам социал.–экон. стратегии России на период до 2020 г. / под

- науч. ред. В. А. Мау, Я. И. Кузьмина. – М.: Дело, 2013. – Кн. 1. – 430 с.
69. Субетто, А. И. Системологические основы образовательных систем [Текст]: в 2 ч. / А. И. Субетто. – М.: Исслед. центр качества подгот. специалистов, 1994.
70. Субетто, А. И. Этика педагогических инноваций [Электронный ресурс] / А. И. Субетто. – URL: <http://www.trinitas.ru/rus/doc/0012/001a/00120132.htm> (дата обращения: 15.04.2017).
71. Сущенко, А. Д. Реализация студентами потребностей в дополнительных образовательных услугах в современных условиях [Текст]: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.04 / А. Д. Сущенко; Урал. федер. ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург, 2016. – 170 с.
72. Тавилова, Н. Н. Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии [Текст] / Н. Н. Тавилова // Психология в России и за рубежом: материалы II Междунар. науч. конф., 20–23 нояб. 2013 г., г. Санкт–Петербург. – СПб., 2013. – С. 98–103.
73. Тимофеева, Ю. С. Дополнительное образование взрослых в системе современного образования [Электронный ресурс] / Ю. С. Тимофеева, С. Б. Ситранова // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 10 (65). – С. 565–567. – URL: <https://elibrary.ru/-item.asp?id=27385548> (дата обращения: 30.04.2017).
74. Тюмaseва, З. И. Системное образование и образовательные системы [Текст]: монография / З. И. Тюмaseва, Е. Н. Богданов; Калуж. гос. пед. ун-т им. К. Э. Циолковского. – Калуга: [б. и.], 2003. – 312 с.
75. Учурова, С. А. Развитие социальной компетентности в образовательном процессе [Электронный ресурс] / С. А. Учурова. – URL: <http://www.study.urfu.ru/Aid/Publication/10734/1/Ychyrova.pdf> (дата обращения: 30.04.2017).

76. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации [Текст]: манифест революции в бизнесе: пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. – 328 с.
77. Хрусталева, А. Б. Модель дополнительного профессионального образования для организации профессиональной реабилитации людей с ограниченными возможностями здоровья [Текст] / А. Б. Хрусталева, Ю. В. Хрусталева // Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы: сб. науч. ст.: IV Междунар. науч.–практ. конф. / Урал. гос. пед. ун-т; под науч. ред. А. А. Симоновой, С. Л. Фоменко. – Екатеринбург, 2016. – С. 217–223.
78. Хрусталева, А. Б. Смарт-технологии в системе высшего профессионального образования: через игровые симуляторы к компетенциям [Текст] / А. Б. Хрусталева, Ю. В. Хрусталева // Инновационное обеспечение уровня образования студентов в высших учебных заведениях: сб. науч. ст. / Курган. гос. ун-т; отв. ред. Г. М. Федосимов. – Курган, 2017. – С. 287–291.
79. Хрусталева, Ю. В. Структурные элементы системы ДПО и их роль в повышении эффективности их работы [Текст] / Ю. В. Хрусталева // Молодежь в XXI веке: философия, психология, право, педагогика, экономика и менеджмент: сб. науч. ст. / Урал. гос. пед. ун-т; под науч. ред. И. А. Симоновой, М. С. Кривошековой. – Екатеринбург, 2016. – С. 248–252.
80. Хуторской, А. В. Доктрина образования человека в Российской Федерации [Текст] / А. В. Хуторской. – М.: Эйдос: Изд-во Ин-та образования человека, 2015. – 24 с.
81. Чайчук, О. Е. Бизнес-модели в системе управления образованием [Текст] / О. Е. Чайчук, А. Л. Пастухов // Научно-образовательный центр «Технологии товароведческой, таможенной и криминалистической экспертизы»: сб. науч. тр. / С.-Петерб. гос. экон. ун-т; под ред. Г. Д. Дроздова. – СПб., 2015. – Вып. 6. – С. 284–287.

82. Чечель, И. Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития [Текст] / И. Д. Чечель; отв. ред. М. А. Ушакова. – М.: Сентябрь, 2016. – 127 с.
83. Шатова, Е. С. Образовательные потребности школьников и родителей г. Читы [Электронный ресурс]: социол. анализ / Е. С. Шатова // Молодой ученый. – 2014. – № 18. – С. 494–497. – URL: <https://moluch.ru/archive/77/13175/> (дата обращения: 14.03.2017).
84. Шеманаева, М. А. О трактовках термина «индивидуальная образовательная траектория» [Электронный ресурс] / М. А. Шеманаева // Концепт. – 2017. – № 12. – С. 43–47. – URL: <http://ekoncept.ru/2017/470154.htm> (дата обращения: 17.06.2017).
85. Штофф, В. А. Роль моделей в познании [Текст] / В. А. Штофф; Ленингр. гос. ун-т. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1963. – 128 с.
86. Dave, R. N. Foundation of Lifelong Education [Текст]: Some Methodological Aspects / R. N. Dave. – Hamburg: [s. n.], 1976. – 388 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 15

Мотивация студентов в получении дополнительных образовательных услуг,
не связанных с профессией (в % к числу ответивших)

<i>Мотивы</i>	<i>Доля</i>
Повысить уровень конкурентоспособности	62
Стремление расширить кругозор	50
Потребность в углублении профессиональных навыков	49
Желание развить способности, самореализоваться	40
Неудовлетворенность содержанием основной образовательной программы	29
Желание получить дополнительный диплом (сертификат, удостоверение и т.д)	24
Требование потенциального работодателя	16

Таблица 16

Мотивация потребностей студентов бакалавриата и магистратуры в
дополнительных образовательных услугах, не связанных с профессией, в
зависимости от опыта работы (вторичной занятости
(в % к числу ответивших)

<i>Мотивы потребностей студентов в дополнительном образовании</i>	<i>3–4 курс бакалавриата</i>		<i>1–2 курс магистратуры</i>	
	<i>работает</i>	<i>не работает</i>	<i>работает</i>	<i>не работает</i>
Повысить уровень конкурентоспособности	63	71	55	67
Стремление расширить кругозор	26	58	55	53
Потребность в углублении профессиональных навыков	41	45	60	27
Желание развить способности, самореализоваться	37	37	40	53
Желание получить дополнительный диплом (сертификат, удостоверение и т.д)	37	29	19	13
Неудовлетворенность содержанием основной образовательной программой	41	21	29	27
Требование потенциального работодателя	22	18	12	13

Таблица 17

Потребность студентов в изучении программ дополнительных образовательных услуг и
возможности их удовлетворения
(в % к числу ответивших)

<i>Направления подготовки</i>	<i>Спрос студентов на программы дополнительных образовательных услуг</i>	<i>Доля дополнительных образовательных услуг (%)</i>
Английский язык	16	19
Повышение квалификации по основной специальности на узкоспециализированных курсах	13	8
Иностранные языки, кроме английского	10	20
Управление проектами	10	5
IT – технологии	9	12
Личностный рост и повышение навыков самоуправления и организации	9	2
Организация своего дела и предпринимательство	9	2
Ораторское искусство	7	1
Экономика и финансы	5	4
Работа с персоналом, подготовка управленческих кадров	4	2
Налоговый и бухгалтерский учет	4	5
Маркетинг, менеджмент	3	7
Другие направления	3	13

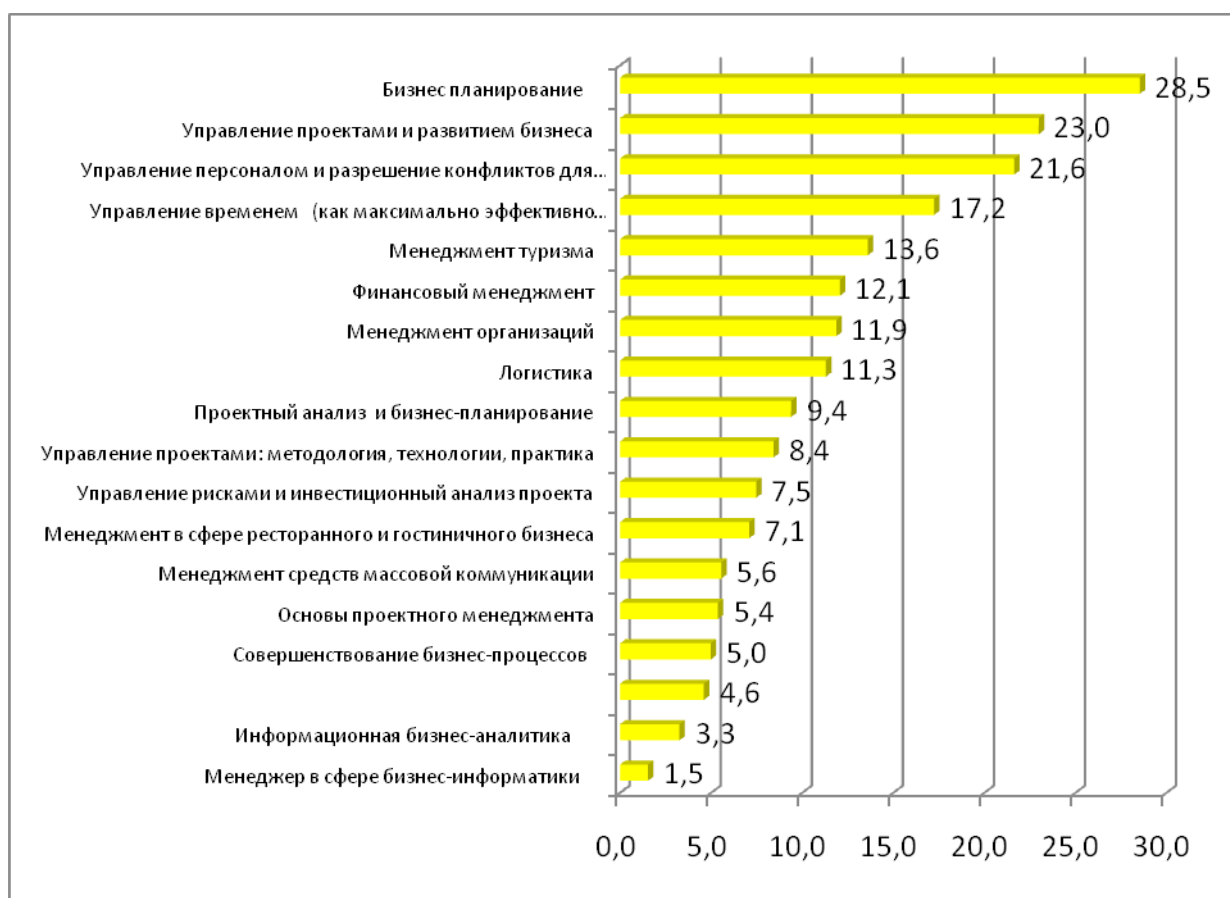


Рис. 14. Спрос на подготовку по направлению «менеджмент»

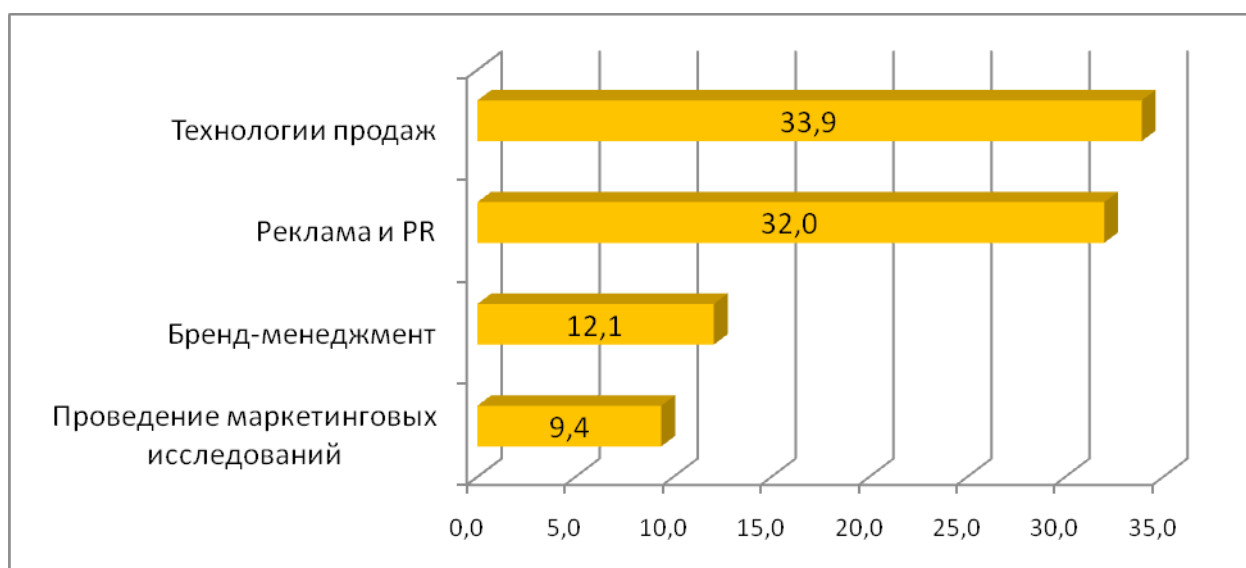


Рис. 15. Спрос на подготовку по направлению «маркетинг»



Рис.16. Спрос на подготовку по направлению «экономика»

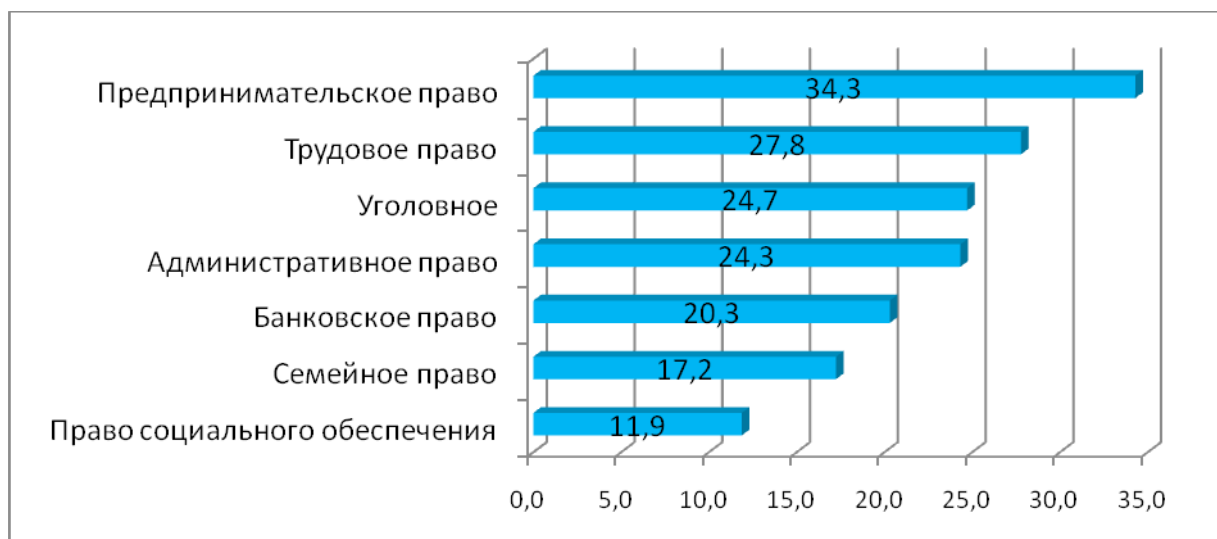


Рис. 17. Спрос на подготовку по направлению «юриспруденция»

Таблица 18

Семантический анализ определений бизнес–модель (БМ)

Автор 1	Определение 2
(Chesbrough, Rosenbloom, 2002)	БМ включает в себя шесть функций: формулировка предложения ценности; определение целевого сегмента рынка; определение структуры цепочки создания ценности; оценка структуры издержек и потенциала в виде прибыли для компании; описание позиции фирмы в рамках межфирменной сети; формулировка конкурентной стратегии
(Timmers, 1998).	БМ –это архитектура продуктов, услуг, информационных потоков, включающая описание различных акторов, их ролей, потенциальных выгод, источников доходов
(Magretta, 2002)	БМ есть история, объясняющая, как работает организация. БМ отвечает на фундаментальные вопросы: кто есть клиент организации, что он ценит, как компания зарабатывает деньги и обеспечивает приемлемый уровень издержек
(Teece, 2010)	Суть БМ состоит в том, что она помогает оценить потребности клиента и его платежеспособность, определяет способ предоставления ценности бизнесом потребителю, «склоняет» клиентов заплатить за ценность, а также превращает данные платежи в прибыль посредством надлежащей структуры и операционной деятельности всех элементов цепочки создания ценности
(Johnson, Christensen, Kagermann, 2008)	Успешная БМ включает в себя три компонента: предложение ценности для клиента, формулу прибыли, ресурсы и процессы фирмы
(Shafer, Smith, Linder, 2005)	БМ –это представление логики компании и стратегического выбора для создания и использования ценности в сети ценности
(Mahadevan, 2000)	БМ есть уникальное сочетание трех потоков, являющихся критическими для бизнеса: поток ценности для бизнес–партнеров и покупателей, поток доходов и логистический поток
(Zott, Amit, 2009)	БМ есть система взаимозависимых активностей, которые выходят за пределы отдельной фирмы и расширяют ее границы. Система активностей позволяет фирме во взаимодействии со своими партнерами создавать ценность и присваивать долю этой ценности
(Casadeus–Masanell, Ricart, 2010)	БМ есть логика фирмы, способ, которым она ведет свою операционную деятельность и создает ценность для различных участников рынка. БМ состоят из решений (политики, активы и управление) и последствий данных решений
(Zott, Amit, 2008)	БМ –это структура взаимодействия фокальной компании с клиентами, партнерами и вендорами

Продолжение таблицы 18

1	2
Osterwalder	БМ — это представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги. БМ описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнёров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения с клиентами и капитал, необходимые для получения устойчивых потоков дохода.
Марова, 2010	БМ определяется как аналитическая методика, которая дает реальную возможность понять в полной мере те процессы, благодаря которым компания зарабатывает деньги
Котельников, 2007	БМ есть метод устойчивого ведения бизнеса, который превращает исходные данные (ресурсы, способности компании и инновации) в экономические результаты
Сливотски А., 2006	определяет БМ как комплексную систему действий и взаимоотношений

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица 19

Распределение количества слушателей по программам повышения квалификации и программам переподготовки по количеству слушателей

Названия строк	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
ППК	706	526	992	194	466
ППП	457	330	130	136	75
Общий итог	1163	856	1122	330	541

Таблица 20

Распределение количества слушателей по направлениям подготовки

Названия строк	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Внеучебная деятельность					53
Вопросы ФГОС	200	131	430	150	366
Государственное управление				9	18
Менеджмент маркетинга	12	25	31	16	16
Менеджмент образования	471	558	176	63	20
Методики образования			31	20	
Педагогика	17	24	78	25	20
Право		57	311	16	
Противодействие коррупции					45
Управление персоналом	72	47		31	3
Дошкольное образование	226		65		
Бухучет и кадры	17	14			
Менеджмент в социальной сфере	30				
Технологии образования	50				
Психология	68				
Общий итог	1163	856	1122	330	541

Таблица 21

Распределение количества слушателей по срокам освоения программ

<i>Названия строк</i>	<i>2011/2012</i>	<i>2012/2013</i>	<i>2013/2014</i>	<i>2014/2015</i>	<i>2015/2016</i>
от 16 до 72	68			20	98
от 72 до 250	585	185	598	174	368
от 250 до 500				14	
от 500 до 1000	426	639	493	106	59
свыше 1000	84	32	31	16	16
<i>Общий итог</i>	<i>1163</i>	<i>856</i>	<i>1122</i>	<i>330</i>	<i>541</i>

Таблица 22

Распределение количества слушателей по направлениям подготовки программ повышения квалификации

<i>Названия строк</i>	<i>2011/2012</i>	<i>2012/2013</i>	<i>2013/2014</i>	<i>2014/2015</i>	<i>2015/2016</i>
Внеучебная деятельность					53
Вопросы ФГОС	200	131	430	150	366
Менеджмент образования	128	309	119	8	
Методики образования			31	20	
Педагогика	17		36		
Право		57	311	16	
Противодействие коррупции					45
Управление персоналом		15			2
Дошкольное образование	226		65		
Бухучет и кадры	17	14			
Технологии образования	50				
Психология	68				
<i>Общий итог</i>	<i>706</i>	<i>526</i>	<i>992</i>	<i>194</i>	<i>466</i>

Таблица 23

Распределение количества слушателей по направлениям подготовки
программы профессиональной переподготовки

<i>Названия строк</i>	<i>2011/2012</i>	<i>2012/2013</i>	<i>2013/2014</i>	<i>2014/2015</i>	<i>2015/2016</i>
Государственное управление				9	18
Менеджмент маркетинга	12	25	31	16	16
Менеджмент образования	343	249	57	55	20
Педагогика		24	42	25	20
Управление персоналом	72	32		31	1
Менеджмент в социальной сфере	30				
<i>Общий итог</i>	<i>457</i>	<i>330</i>	<i>130</i>	<i>136</i>	<i>75</i>

Таблица 24

Распределение количества курсов по повышению квалификации и программы
переподготовки

<i>Названия строк</i>	<i>2011/2012</i>	<i>2012/2013</i>	<i>2013/2014</i>	<i>2014/2015</i>	<i>2015/2016</i>
ППК	21	14	26	7	8
ППП	16	15	6	8	7
<i>Общий итог</i>	<i>37</i>	<i>29</i>	<i>32</i>	<i>15</i>	<i>15</i>

Таблица 25

Распределение количества курсов по срокам подготовки

<i>Названия строк</i>	<i>2011/2012</i>	<i>2012/2013</i>	<i>2013/2014</i>	<i>2014/2015</i>	<i>2015/2016</i>
менее 16	1	5	8		
от 16 до 72	1			1	3
от 72 до 250	19	9	18	6	5
от 250 до 500				2	
от 500 до 1000	13	13	4	5	6
свыше 1000	3	2	2	1	1
<i>Общий итог</i>	<i>37</i>	<i>29</i>	<i>32</i>	<i>15</i>	<i>15</i>

Таблица 26

Распределение количества курсов по программам повышения квалификации
и программам переподготовки

<i>Названия строк</i>	<i>2011/2012</i>	<i>2012/2013</i>	<i>2013/2014</i>	<i>2014/2015</i>	<i>2015/2016</i>
Внеучебная деятельность					1
Вопросы ФГОС	5	5	11	4	4
Государственное управление				1	1
Менеджмент маркетинга	1	2	2	1	1
Менеджмент образования	16	16	7	3	2
Методики образования			1	1	
Педагогика	1	1	3	2	2
Право		1	7	1	
Противодействие коррупции					2
Управление персоналом	2	3		2	2
Дошкольное образование	7		1		
Бухучет и кадры	1	1			
Менеджмент в социальной сфере	1				
Технологии образования	2				
Психология	1				
<i>Общий итог</i>	<i>37</i>	<i>29</i>	<i>32</i>	<i>15</i>	<i>15</i>

Таблица 27

Распределение количества курсов по направлениям подготовки программ
повышения квалификации

<i>Названия строк</i>	<i>2011/2012</i>	<i>2012/2013</i>	<i>2013/2014</i>	<i>2014/2015</i>	<i>2015/2016</i>
Внеучебная деятельность					1
Вопросы ФГОС	5	5	11	4	4
Менеджмент образования	4	6	5	1	
Методики образования			1	1	
Педагогика	1		1		
Право		1	7	1	
Противодействие коррупции					2
Управление персоналом		1			1
Дошкольное образование	7		1		
Бухучет и кадры	1	1			
Технологии образования	2				
Психология	1				
<i>Общий итог</i>	<i>21</i>	<i>14</i>	<i>26</i>	<i>7</i>	<i>8</i>

Таблица 28

Распределение количества курсов по направлениям подготовки программы
профессиональной переподготовки

<i>Названия строк</i>	<i>2011/2012</i>	<i>2012/2013</i>	<i>2013/2014</i>	<i>2014/2015</i>	<i>2015/2016</i>
Государственное управление				1	1
Менеджмент маркетинга	1	2	2	1	1
Менеджмент образования	12	10	2	2	2
Педагогика		1	2	2	2
Управление персоналом	2	2		2	1
Менеджмент в социальной сфере	1				
<i>Общий итог</i>	<i>16</i>	<i>15</i>	<i>6</i>	<i>8</i>	<i>7</i>

Таблица 29

Обобщенная модель ЦНО ИМиП УрГПУ «как есть»

<i>n/n</i>	<i>Показатель</i>	<i>Модель «как есть»</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	Общая концепция	Предоставление услуг ДПО
1	<i>Компонент «целевая аудитория»</i>	
1.1	Базовый образовательный уровень	– Полное профессиональное образование
1.2	тип подготовки	– ДПО
1.3	Целевая аудитория (ЦА)	– Руководители ОУ, их заместители, методисты и другие сотрудники ОУ; – Госслужащие.
1.4	Возраст ЦА	– Старше 25.
1.5	Потребности ЦА	– Получение знаний по мере необходимости, вследствие новых нормативных требований.
1.6	Формирование у слушателей культуры непрерывного образования	– Отсутствует, как следствие, низкий возврат потребителей (разовое получение услуги).
2	<i>Организационно–управленческий компонент</i>	
2.1	Кадровый состав	– Директор – общее руководство, разрабатывает маркетинговую политику, взаимодействие с корпоративными клиентами, представление организации в госорганах различного уровня; – Специалист – обеспечивает набор слушателей, методическую работу, подбор преподавателей, обеспечение учебного процесса, ведение документооборота; – Приглашенные преподаватели
2.2	Планирование курсов	– Работает по факту возникновения потребности.
3	<i>Компонент «образовательный процесс»</i>	
3.1	Форма обучения	– Аудиторная; – Дистанционная; – Смешанная.

Продолжение таблицы 29

1	2	3
3.2	Документ об образовании	– Бумажные документы установленного образца.
3.3	Уровни подготовки	– Один уровень.
4	Маркетинговый компонент	
4.1	Услуга/продукт (PRODUCT)	– Продукт для узкой целевой аудитории в рамках: – программы повышения квалификации; – программы профессиональной переподготовки.
4.2	Цена (PRICE)	– Ценовая политика имеет малую эластичность (гибкость).
4.3	Канал распределения (PLACE)	– Заключение договора в офисе, оплата услуг через банк.
4.4	Маркетинговые коммуникации (PROMOTIONAL)	– Личные коммуникации; – Рекламные компании (на мой взгляд очень статичные, не «цепляют»).

ПРИЛОЖЕНИЕ 6.

Таблица 30

Сравнение двух моделей ЦНО «как есть» и «как должно быть»

<i>n/ n</i>	<i>Показатель</i>	<i>Модель «как должно быть»</i>			<i>Модель «как есть»</i>
	общая концепция	Центр непрерывного образования – это не просто предоставление услуг ДПО, это весь комплекс услуг и программ дополнительного образования удовлетворяющих требованиям непрерывного образования.			<i>Предоставление услуг ДПО</i>
1	<i>Компонент «Целевая аудитория»</i>				
1.1	Базовый образовательный уровень	Незаконченное среднее (Довузовское образование)	Законченное среднее (студенты ВУЗ, СУЗов)	Полное профессиональное образование (Послевузовское, после СУЗов)	Полное профессиональное образование (Послевузовское, после СУЗов)
1.2	тип подготовки	ДО	ДО, ДПО	ДО, ДПО	ДПО
1.3	Возраст ЦА	15–18	18–25	Старше 25	Старше 25
1.4	целевая аудитория (ЦА)	старшеклассники	Бакалавры, магистранты, аспиранты	– Руководители ОУ, их заместители, методисты и другие сотрудники ОУ; – Госслужащие; – Сотрудники ВУЗа; – Другие категории граждан, в том числе и с ОВЗ.	– Руководители ОУ, их заместители, методисты и другие сотрудники ОУ; – Госслужащие;

<i>n/ n</i>	<i>Показатель</i>	<i>Модель «как должно быть»</i>			<i>Модель «как есть»</i>
1.5	Потребности ЦА	<ul style="list-style-type: none"> – Подготовка к ЕГЭ, ГИА; – Портфолио поступающего. – Профориентация, построение карьерной стратегии; – Подготовка к обучению в ВУЗе; – Приобретение личностных качеств, помогающих в поставке целей и их достижении; – Тайм-менеджмент, при подготовке к экзаменам; – Умение работы с большими объемами информации и др. 	<ul style="list-style-type: none"> – Построение карьерной стратегии; – Адаптация в к учебе ВУЗе; – Приобретение личностных качеств, помогающих в поставке целей и их достижении; – Тайм-менеджмент; – Умение работы с большими объемами информации и др. – Получение первичных профессиональных навыков. 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Получение знаний по мере необходимости, вследствие новых нормативных требований;</i> – Вторичная профориентация при смене направления деятельности; – Построение карьерной стратегии при смене направления деятельности; – Развитие личных качеств. 	<ul style="list-style-type: none"> – Получение знаний по мере необходимости, вследствие новых нормативных требований
1.6	формирование у слушателей культуры непрерывного образования	Формирование культуры непрерывного образования позволит обеспечить высокий возврат потребителей на разных этапах жизни.			Отсутствует, как следствие, низкий возврат потребителей (разовое получение услуги)
2	Организационно–управленческий компонент				
2.1	кадровый состав	На первом этапе функционал прежний, в дальнейшем при расширении количества слушателей: – Директор – общее руководство, разрабатывает маркетинговую политику, взаимодействие с корпоративными клиентами, представление организации в госорганах различного уровня;			– Директор – общее руководство, разрабатывает маркетинговую политику,

n/ n	Показатель	Модель «как должно быть»			Модель «как есть»
		<p>– Специалист – обеспечивает методическую работу, подбор преподавателей, обеспечение учебного процесса, ведение документооборота, возможно наполнение ЭОР материалами преподавателей, на основании выявленных потребностей слушателей формирует новые образовательные курсы;</p> <p>– Специалист по продажам ОУ – продвигает образовательные услуги, реализовывает маркетинговую политику, обеспечивает набор слушателей;</p> <p>– Тьютор – работает с уже набранными слушателями, выясняет их образовательные потребности, разрабатывает в соответствии с выявленными потребностями индивидуальную образовательную траекторию, сопровождает слушателей на протяжении всей индивидуальной траектории, при выявлении потребностей, для которых нет разработанных курсов, сообщает об этом руководству и специалисту, при необходимости (если очень срочно) подобрать курс у конкурентов, возможно внутри вуза, работает над формированием культуры непрерывного образования, дает обратную связь о качестве предоставляемых образовательных услуг от потребителей к руководству;</p> <p>– Приглашенные преподаватели, проводят занятия, предоставляют материалы для ЭОР (электронные образовательные ресурсы);</p> <p>– В перспективе можно рассматривать отдельную должность специалиста по сопровождению интернет–портала</p>			<p>взаимодействие с корпоративными клиентами, представление организации в госорганах различного уровня;</p> <p>– Специалист – обеспечивает набор слушателей, методическую работу, подбор преподавателей, обеспечение учебного процесса, ведение документооборота;</p> <p>– Приглашенные преподаватели</p>
2.2	Планирование курсов	Периодичность – каждый год, так как эта категория слушателей ежегодно меняется, в силу объективных причин	Периодичность – каждый год, так как эта категория слушателей ежегодно меняется, в силу объективных причин	<p>– Работает по факту возникновения потребности, как правило, после выхода очередного нормативно–правового акта;</p> <p>– Работа на опережение;</p> <p>– Регулярная трансляция опыта организации в менеджменте и</p>	Работает по факту возникновения потребности, как правило, после выхода очередного нормативно–правового акта

n/ n	Показатель	Модель «как должно быть»		Модель «как есть»
			маркетинге	
3	Компонент «образовательный процесс»			
3.1	форма обучения	<ul style="list-style-type: none"> – Аудиторная; – Дистанционная; – ЭОР on–line, off–line, через дистанционную и традиционные формы обучения, введение ЭОР, позволит стабилизировать качество образовательной услуги, со стороны ЦНО; – Смешанная (например часть (до 70%) курса через ЭОР, другая часть (закрепление практических навыков); – Сделать акцент, в некоторых курсах, на практическую составляющую, отработку навыков, в том числе в определенных ситуациях, т.к. наличие теоретических знаний не всегда гарантирует их качественное практическое применение, особенно в критических ситуациях; – Использование в ЭОР элементов геймификации, визуального сторителлинга; – Авторские курсы; – Обкатка в ЦНО новых методов и форм обучения и проверки знаний, т.к. на коротких курсах можно быстрее набрать статистику о качестве и эффективности этих форма; 		<ul style="list-style-type: none"> – Аудиторная; – Дистанционная; – Смешанная;
3.2	документ об образовании	<ul style="list-style-type: none"> – Бумажные документы установленного образца; – Электронные сертификаты. 		<ul style="list-style-type: none"> – Бумажные документы установленного образца
3.3	Уровни подготовки	<p>1) Традиционное – один уровень;</p> <p>2) Часть курсов можно разделить на уровни :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ознакомительный (первое занятие); – Базовый (теоретический или базовые навыки, в зависимости от курса); – Продвинутой (практический или продвинутые навыки). <p>Это позволит поле гибко составлять индивидуальную траекторию обучения</p>		<ul style="list-style-type: none"> – Традиционное – Один уровень

<i>n/ n</i>	<i>Показатель</i>	<i>Модель «как должно быть»</i>	<i>Модель «как есть»</i>
		слушателей, проведения гибкой ценовой политики.	
4	<i>Маркетинговый компонент</i>		
4.1	Услуга/продукт (PRODUCT)	<ul style="list-style-type: none"> – Линейка продуктов для разных целевых аудиторий, в том числе для людей с ОВЗ; – Создание единой базы курсов (что бы не разрабатывать заново, а только дополнять и актуализировать). 	<ul style="list-style-type: none"> – Продукт для узкой целевой аудитории в рамках: – программы повышения квалификации;

n/ n	Показатель	Модель «как должно быть»			Модель «как есть»
		<ul style="list-style-type: none"> – Предпрофильная подготовка (развитие профессионально и социально значимых личностных качеств); – мероприятия (разработка проектов и их защита), под эгидой вуза, для пополнения личного портфолио поступающего в вуз; – курсы (школы начинающего менеджера, руководителя, предпринимателя и т.д.), в каникулярный период, что так же будет хорошим элементом профориентационной агитации); – Развитие бизнес навыков; – В традиционной системе предпрофильной подготовки уделяется большое внимание подготовке по профильным предметам или инженерной подготовке, и совсем не уделяется развитию понимания личных целей, этапов построения 	<ul style="list-style-type: none"> – Адаптационные программы к обучению в ВУЗе; – Программы развития личностных качеств, компетенций, различной направленности; – Программы получения первичных профессиональных навыков; – вторая специальность (программы профессиональной переподготовки) – Развитие бизнес навыков; – Приходя в ВУЗ вчерашние старшеклассники не имеют представление о системе обучения в ВУЗе, чем она отличается от школьной, какие «подводные камни» их ждут при обучении в вузовской системе, они не умеют себя самоорганизовывать, 	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие личностных качеств, компетенций; – программы повышения квалификации; – программы профессиональной переподготовки ; – Развитие бизнес навыков; – При высокой интенсивности появления всё новых нормативных актов, стратегий развития федерального и регионального уровня, предъявляющие все новые требования к организациям и их сотрудникам, возникает необходимость разработки программ обучения до момента начала реализации стратегических программ (пример: в рамках Стратегии социально–экономического 	<ul style="list-style-type: none"> – программы профессионально й переподготовки.

<i>n/ n</i>	<i>Показатель</i>	<i>Модель «как должно быть»</i>	<i>Модель «как есть»</i>
4.2	Цена (PRICE)	<ul style="list-style-type: none"> – Гибкая система ценообразования для студентов (групп студентов, вскладчину дешевле); – Скидка на каждый N –курс; – Скидка «приведи друга»; – Корпоративные скидки (школа – старшеклассники – их родители), подключаем административный ресурс школы, для привлечения учеников школы, родителей учеников, для получения; образовательных услуг; 	Ценовая политика имеет малую эластичность (гибкость)
4.3	Канал распределения (PLACE)	<ul style="list-style-type: none"> – Заключение договора в офисе, оплата услуг через банк; – Публичная оферта, on–line платежи; 	Заключение договора в офисе, оплата услуг через банк
4.4	Маркетинговые коммуникации (PROMOTIONAL)	<ul style="list-style-type: none"> – Дни открытых дверей; – Личные коммуникации; – Рекламные компании, в рамках рекламных компаний на каждый образовательный продукт создать короткие, динамичные, рекламные видеоролики, которые можно прокручивать в фойе УрГПУ, на встречах в школах, на интернет ресурсах; – Продвижение через интернет портал; – Для рекламных буклетов использовать инфографику; – Использование QR–квестов, визуального сторителлинга; – Активизировать продвижение через социальные сети; – Разработать единый дизайн ЭОР, что бы был узнаваем; – Разработать эмблему ЦНО, отличную от дублирующего подразделения; – Мероприятия на удержания клиентов, в том числе через обратную связь; – Создание банка слушателей, регулярная рассылка новых предложений/ 	<ul style="list-style-type: none"> – Личные коммуникации – Рекламные компании (на наш взгляд очень статичные, не «цепляют»)

